



PÂMELLA GABRIELA OLIVEIRA

**RELAÇÕES ENTRE EXTERNALIDADES E
CAPACITAÇÕES ORGANIZACIONAIS: UM
ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO DE
CONFECÇÕES DE DIVINÓPOLIS/MG**

LAVRAS - MG

2011

PÂMELLA GABRIELA OLIVEIRA

**RELAÇÕES ENTRE EXTERNALIDADES E CAPACITAÇÕES
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO DE
CONFECÇÕES DE DIVINÓPOLIS/MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora:

Dr^a. Cristina Lélis Leal Calegário

LAVRAS - MG

2011

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Oliveira, Pâmella Gabriela.

Relações entre externalidades e capacitações organizacionais :
um estudo no arranjo produtivo de confecções de Divinópolis/MG /
Pâmella Gabriela Oliveira. – Lavras : UFLA, 2011.

172 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2011.

Orientador: Cristina Lélis Leal Calegario.

Bibliografia.

1. Capacidades organizacionais. 2. Visão baseada em recursos. 3.
Arranjo produtivo local. 4. Externalidades positivas. I. Universidade
Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.046

PÂMELLA GABRIELA OLIVEIRA

**RELAÇÕES ENTRE EXTERNALIDADES E CAPACITAÇÕES
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO DE
CONFECÇÕES DE DIVINÓPOLIS/MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 22 de fevereiro de 2011.

Dr Cleber Carvalho Castro	UFLA
Dr Luis Marcelo Antonialli	UFLA
Drª Suzana Quinet de Andrade Bastos	UFJF

Drª. Cristina Lélis Leal Calegário
Orientadora

**LAVRAS – MG
2011**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, Aquele que me acompanhou no desenrolar do amadurecimento, Aquele que sempre me guia e que colocou em meu caminho pessoas e instituições sem as quais não poderia concluir este trabalho.

Agradeço em especial a minha mãe pelos ensinamentos cultivados durante toda minha vida, sempre me enxergando melhor do que sou, sempre extremamente orgulhosa com minhas vitórias! Agradeço, de forma muito carinhosa ao Sander, meu companheiro nesta trajetória, que mesmo sem entender porque mais uma vez eu me ausentava, foi compreensivo e paciente. Agradeço a todos os meus familiares, moradores e freqüentadores da casa da Vó Celinha, que mesmo nunca entendendo o que eu tanto fazia em frente ao computador, buscavam compreender que era algo importante.

Agradeço aos colegas do mestrado pela excelente relação pessoal que criamos e que espero que não se perca. À Priscila pela convivência e conversas jogadas fora, ao Moisés pelas caronas, a todas as *girls* (Mari, Dari, Manu, Fefê, Aline, Fê, Lilian, Cibele, Nathália, Ju, Ane, Marcela, Nádia, Gislaine) pelos congressos e noites de panquecas, macarrões e outros quitutes. Ao colega Bruno que me presenteou com inúmeras discussões e contribuições essenciais para o desenrolar deste projeto.

Agradeço a minha orientadora Cristina, pelos ensinamentos e paciência com essa aluna meio ‘desesperada’; a esta professora exemplar que não poupou esforços para realmente orientar suas alunas. Aos professores Luis Marcelo, Cléber e Suzana, que acompanharam este trabalho desde a qualificação e muito contribuíram para sua realização. Aos demais professores da UFLA pelos ensinamentos transmitidos e pela convivência. Aos professores da UFSJ,

especialmente ao professor Bezamat que despertou em mim o gosto pela pesquisa científica.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de estudos. À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade concedida de realização deste Mestrado.

Agradeço ainda ao Grupo DRS que me acolheu como membro e que auxiliou no entendimento da realidade a ser estudada. Às confecções e facções que cederam uma parte de seu tempo para construir este belo trabalho. Aos colegas de Divinópolis que auxiliaram na obtenção dos dados da pesquisa, sem aguardar retorno, mas simplesmente pelo fato de estarem ajudando uma amiga.

A maior dificuldade que possuímos quando agradecemos não é quem mencionar, mas quem não incluir. Por isso, agradeço aqueles que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para esta dissertação e que não foram acima mencionados.

“É um grande erro teorizar antes de dispor de dados. Sem perceber, começa-se a distorcer fatos para acomodá-los às teorias, em vez de fazer as teorias se adequarem aos fatos”.

Sherlock Holmes

RESUMO

A teoria aponta que a associação entre empresas, particularmente entre as espacialmente aglomeradas, favorece o desenvolvimento regional, gerando externalidades tanto positivas quanto negativas. Todavia, considerando uma heterogeneidade entre as empresas aglomeradas, pouco se tem questionado se as capacidades organizacionais das empresas condicionam sua absorção de externalidades. O presente trabalho foca na junção da teoria sobre aglomerados e externalidades geradas por meio desta concentração, com a visão baseada em recursos, buscando contribuir para o entendimento da heterogeneidade interna dos aglomerados, bem como verificando se o modo como as firmas absorvem os benefícios do meio no qual estão inseridas está relacionado com suas características específicas. Assim, partindo do pressuposto que um arranjo produtivo local possui empresas, não só com diferentes recursos, mas também com diferentes perspectivas, o objetivo desta dissertação foi verificar se há uma relação entre as capacidades organizacionais das empresas pertencentes ao arranjo produtivo local (APL) de confecções de Divinópolis/MG e sua capacidade de absorção de externalidades positivas. Para tal, após ser realizada uma análise geral do aglomerado em estudo, verificou-se as variáveis de maior peso na capacidade organizacional e na capacidade de absorção de externalidades das empresas do arranjo, utilizando-se de uma análise fatorial, especificamente o método dos componentes principais. A partir destes resultados, por meio de uma análise de correlação e uma comparação de médias, observou-se que é possível estabelecer algumas relações entre capacidades organizacionais e absorção de externalidades positivas. Dessa forma, conclui-se que empresas que possuem maior capacidade organizacional poderão melhor usufruir dos benefícios decorrentes da dimensão inovativa e que um alto potencial gerencial auxilia na capacidade de absorção de externalidades positivas de um arranjo. Confirma-se, portanto, que é possível estabelecer relações entre o ambiente interno das firmas, por meio das capacidades internas, com o ambiente externo, por meio das externalidades. Verificar as relações entre estes dois pontos auxilia as empresas a focarem em capacidades que garantam uma vantagem competitiva sustentável e auxilia a formulação de políticas para criação de uma vantagem competitiva para o aglomerado.

Palavras-chave: Capacidades Organizacionais. Visão Baseada em Recursos. Arranjo Produtivo Local. Externalidades Positivas.

ABSTRACT

The theory indicates that the association among firms, particularly among spatially clustered, promotes regional development, generating both positive and negative externalities. However, considering the heterogeneity among clustered firms, slightly has been asked whether the organizational capabilities influence their absorptive capacity of externalities in a cluster. This paper focuses on the junction of the theory on clusters and externalities generated by this concentration, with the resource-based view. The paper seeks to understand the internal heterogeneity of the clusters, as well as verifying if the way firms absorb the benefits of using in which they operate is related to their specific characteristics. Thus, assuming that a local cluster has companies not only with different features, but also with different perspectives, the objective of this thesis was to investigate whether there is a relationship between the organizational capacities of firms within the fashion cluster in Divinópolis/MG and the absorption capacity of positive externalities. In order to get that, after being held a general analysis of the cluster under study, it was verified the most important variables in organizational capacity and absorption capacity of external business arrangement, using a factor analysis, specifically the component method main. From these results, using a correlation analysis and a comparison of mean values, it was possible to establish some relationships between organizational capacity and absorption of positive externalities. It appears that companies that possess greater organizational capacity can best reach the benefits of the innovation dimension and a high potential managerial aid in absorption capacity of positive externalities of an arrangement. This confirms, therefore, it is possible to establish relationships between the internal environments of the firms, through capacity building, with the external environment, through externalities. Examine relationships between these two points helps companies focus on a capability that ensure a sustainable competitive advantage and helps to formulate policies for creating a competitive advantage for the cluster.

Keywords: Organizational Capabilities. Resource Based View. Cluster. Positive Externalities.

LISTA DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 4

- Gráfico 1 Relação entre as médias da dimensão inovativa com os grupos de capacidade organizacional - confecções 156
- Gráfico 2 Relação entre dimensão transacional com os grupos de capacidade organizacional - facções 156
- Gráfico 3 Relação entre o potencial gerencial e os grupos de externalidades - facções 158

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1 Cadeia produtiva têxtil 26

Figura 2 Regiões contempladas para escolha dos elementos..... 34

CAPÍTULO 2

Figura 1 Capacidade organizacional e seus indicadores..... 57

CAPÍTULO 3

Figura 1 Externalidades positivas presentes em um APL..... 102

Figura 2 Externalidades positivas presentes no APL de Divinópolis
para as facções..... 132

CAPÍTULO 4

Figura 1 Relações entre capacidade organizacional e externalidades
positivas..... 148

Figura 2 Relações entre capacidades e externalidades - confecções 159

Figura 3 Relações entre capacidades e externalidades - facções 159

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO 1

Tabela 1	Destino das vendas e origem das compras no APL.....	36
Tabela 2	Diferenças entre confecções e facções	38

CAPÍTULO 2

Tabela 1	Capacidade organizacional e suas variáveis.....	58
Tabela 2	Matriz de coeficientes	61
Tabela 3	Participação relativa das variáveis em cada componente.....	61
Tabela 4	Variância explicada pelos componentes principais.....	62
Tabela 5	Pesos do potencial produtivo – confecções.....	64
Tabela 6	Pontuação segundo o potencial produtivo – confecções	65
Tabela 7	Pesos do potencial inovativo – confecções	66
Tabela 8	Pontuação segundo o potencial inovativo – confecções.....	67
Tabela 9	Pesos do potencial gerencial – confecções.....	68
Tabela 10	Pontuação segundo o potencial gerencial – confecções	68
Tabela 11	Pesos do potencial humano – confecções.....	69
Tabela 12	Pontuação segundo o potencial humano – confecções.....	70
Tabela 13	Pesos das potencialidades – confecções.....	71
Tabela 14	Pontuação segundo a capacidade organizacional.....	72
Tabela 15	Pesos do potencial produtivo – facção	74
Tabela 16	Pontuação segundo o potencial produtivo – facção	75
Tabela 17	Número de respondentes para as variáveis do potencial inovativo facção	76
Tabela 18	Pesos do potencial gerencial – facção	77
Tabela 19	Pontuação segundo o potencial gerencial – facção	78
Tabela 20	Pesos do potencial humano – facção.....	79
Tabela 21	Pontuação segundo o potencial humano – facção	80

Tabela 22	Pesos das capacidades – facções	80
Tabela 23	Pontuação segundo a capacidade organizacional – facção.....	81

CAPÍTULO 3

Tabela 1	Externalidades positivas presentes em um APL.....	107
Tabela 2	Pesos da dimensão produtiva – confecção	111
Tabela 3	Absorção de externalidades marshallianas – confecção.....	112
Tabela 4	Pesos da dimensão inovativa – confecção.....	112
Tabela 5	Absorção de externalidade schumpeterianas - confecção	114
Tabela 6	Pesos da dimensão transacional – confecção	115
Tabela 7	Absorção de externalidades transacionais – confecção.....	116
Tabela 8	Pesos da dimensão urbana – confecção.....	117
Tabela 9	Absorção de externalidades jacobianas – confecção.....	118
Tabela 10	Pesos das dimensões de externalidades – confecção.....	119
Tabela 11	Capacidade de absorção de externalidades positivas -confecção	120
Tabela 12	Pesos da dimensão produtiva – facção	123
Tabela 13	Absorção de externalidades marshallianas – facção	124
Tabela 14	Pesos da dimensão transacional – facção	126
Tabela 15	Absorção de externalidades transacionais – facção.....	126
Tabela 16	Pesos da dimensão urbana – facção	128
Tabela 17	Absorção de externalidades jacobianas – facção	128
Tabela 18	Pesos das dimensões de externalidades – facção	129
Tabela 19	Capacidade de absorção de externalidades positivas – facção ...	130

CAPÍTULO 4

Tabela 1	Correlação entre capacidade organizacional e capacidade de absorção de externalidades.....	151
Tabela 2	Correlação entre dimensões de externalidades e capacidade organizacional – confecções.....	152
Tabela 3	Correlação entre potencialidades e absorção de externalidades.	153
Tabela 4	Correlação entre potencialidades e absorção de externalidades – confecções	153

Tabela 5	Correlação entre potencialidades e absorção de externalidades – facções.....	154
Tabela 6	ANOVA de grupos de capacidade organizacional x dimensões externalidades.....	155
Tabela 7	ANOVA de grupos de absorção de externalidades x potencialidades	157

SUMÁRIO

	CAPÍTULO 1 Aspectos gerais do aglomerado de confecções de Divinópolis/MG	18
1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Problema e proposições da pesquisa	22
1.2	Objetivos	23
1.3	Justificativas	23
2	CONTEXTUALIZAÇÃO	25
2.1	A cadeia produtiva têxtil	25
2.2	O setor de confecções em Divinópolis	29
3	METODOLOGIA	32
4	CARACTERÍSTICAS DO AGLOMERADO	35
	REFERÊNCIAS	40
	CAPÍTULO 2 Determinação das capacidades organizacionais das empresas inseridas no aglomerado de confecções de Divinópolis/MG	46
1	INTRODUÇÃO	47
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	49
2.1	Visão baseada em recursos (VBR)	49
2.2	Recursos e capacidades organizacionais	52
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	54
3.1	Modelo analítico e operacionalização das variáveis	54
3.2	Plano de análise e interpretação dos dados	59
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	63
4.1	A capacidade organizacional das confecções	63
4.1.1	Potencial produtivo	64
4.1.2	Potencial inovativo	65
4.1.3	Potencial gerencial	67
4.1.4	Potencial humano	69
4.1.5	Capacidade organizacional das confecções do APL de Divinópolis	71
4.2	A capacidade organizacional das facções	74
4.2.1	Potencial produtivo	74
4.2.2	Potencial inovativo	75
4.2.3	Potencial gerencial	76

4.2.4	Potencial humano.....	78
4.2.5	Capacidade organizacional das facções do APL de Divinópolis.....	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
	REFERÊNCIAS.....	84
	CAPÍTULO 3 A capacidade de absorção de externalidades positivas das empresas pertencentes ao aglomerado de confecções de Divinópolis/MG.....	88
1	INTRODUÇÃO.....	89
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	90
2.1	Agglomerações e arranjos produtivos locais (APLs).....	91
2.2	Externalidades: vantagens por meio da concentração.....	95
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	101
3.1	Modelo analítico e operacionalização das variáveis.....	101
3.2	Plano de análise e interpretação dos dados.....	108
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	109
4.1	A absorção de externalidades das confecções.....	109
4.1.1	Dimensão produtiva.....	110
4.1.2	Dimensão inovativa.....	112
4.1.3	Dimensão transacional.....	115
4.1.4	Dimensão urbana.....	116
4.1.5	A capacidade de absorção de externalidades positivas das confecções.....	118
4.2	A absorção de externalidades das facções.....	121
4.1.1	Dimensão produtiva.....	122
4.1.2	Dimensão inovativa.....	124
4.1.3	Dimensão transacional.....	125
4.1.4	Dimensão urbana.....	127
4.1.5	A capacidade de absorção de externalidades positivas das facções.....	129
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
	REFERÊNCIAS.....	134
	CAPÍTULO 4 A Relação entre capacidades organizacionais e externalidades positivas no aglomerado de confecções de Divinópolis/MG.....	141
1	INTRODUÇÃO.....	142
2	OS AGLOMERADOS E A VBR.....	143
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	147

3.1	Modelo analítico e operacionalização das variáveis.....	147
3.2	Plano de análise e interpretação dos dados	149
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	150
4.1	Análise de correlação	151
4.2	Comparação entre médias.....	155
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
	REFERÊNCIAS	162
	CAPÍTULO 5 Conclusões, limitações e novos apontamentos.....	164
	ANEXOS.....	171

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GERAIS DO AGLOMERADO DE CONFECÇÕES DE DIVINÓPOLIS/MG

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nas últimas décadas têm trazido profundas modificações nas abordagens sobre a construção de vantagens competitivas. A globalização, respostas ágeis às modificações tecnológicas, acompanhamento das preferências dos consumidores e a rápida disseminação do conhecimento, forçam as firmas a terem um desempenho global não só em custos, mas também em qualidade, tempo de resposta e flexibilidade. Neste contexto, a atenção de economistas e administradores volta-se para análises urbanas e regionais e os benefícios decorrentes da proximidade física.

Apesar dos benefícios da proximidade terem sido observados já no início do século XX, por Marshall (1920), sua real relevância ocorre na década de 1990, particularmente devido ao desenvolvimento de algumas regiões, como o Vale do Silício, nos EUA, e a Terceira Itália. A partir daí, a importância da dimensão espacial para a competitividade das empresas tem recebido atenção não só por parte de pesquisadores, mas também por formuladores de políticas públicas.

O aspecto central destes “aglomerados” é a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, além de redes interorganizacionais formadas entre eles (HOFFMANN; MELLO; MOLINA-MORALES, 2006; LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Nesta definição ampla, é possível incluir os diferentes tipos de aglomerados: *clusters*, distritos industriais, pólos, arranjos produtivos locais (APLs), entre outros. Estas concentrações geográficas de atividades econômicas, independente de sua nomenclatura, apresentam características que permitem ou facilitam a geração e aproveitamento de vantagens para o desenvolvimento conjunto de empresas (MEDEIROS;

MAGALHÃES FILHO, 2007) ao possibilitar ganhos de eficiência que não poderiam ser atingidos individualmente (ERBER, 2008).

Essas aglomerações são capazes de gerar um conjunto de benefícios aos agentes que dela fazem parte, as chamadas economias externas, que exercem papel importante para a competitividade dos produtores. Segundo Barros, Oliveira da Silva e Spinola (2006), as externalidades que surgem dos sistemas locais de empresas podem gerar rendimentos crescentes e resultar, assim, no crescimento da economia territorial. De fato, as externalidades positivas exercem papel fundamental para o incremento da competitividade das empresas, principalmente daquelas de micro e pequeno porte (GARCIA, 2008).

Vários estudos consideram que todas as firmas se beneficiam simetricamente da aglomeração (MCCANN; FOLTA, 2011). Estes estudos (TAVARES; CERCEAU, 2001; TEIXEIRA; HASTENREITER FILHO, 2007; TORRES; OLIVEIRA; SILVA, 2004), mais relacionados ao paradigma ECD (estrutura-conduta-desempenho), caracterizam-se pela construção de perfis de regiões e buscam verificar se determinada região pode ou não ser considerada uma aglomeração, identificando características favoráveis à obtenção de vantagens competitivas e referindo-se, particularmente, à concentração geográfica dentro de certas indústrias.

Apesar de ser considerado o paradigma dominante, centrado principalmente nos trabalhos de Porter (1989, 1999), críticas surgem a esse modelo. Essas críticas se baseiam no fato do foco na indústria não explicar completamente a heterogeneidade; não se pode olhar somente se a indústria é atraente, deve-se incluir também uma discussão sobre recursos e competências próprias de cada firma (BARNEY; HESTERLY, 2004). Assim, paralelo a esse paradigma, encontram-se estudos que focam a heterogeneidade das firmas

(ALBINO et al., 2009; FENSTERSEIFER; WILK, 2005; MCCANN; FOLTA, 2011; RABELLOTI; SCHMITZ, 1999; SOUZA; ARICA, 2006).

Tendo como premissas a heterogeneidade e a imobilidade de recursos das empresas, a Visão Baseada em Recursos (VBR) fornece uma fundamentação adequada ao propósito de compreender a estratificação em aglomerados (BARNEY; HESTERLY, 2007). Segundo esta visão, os recursos e as capacidades podem variar significativamente entre as firmas e estas diferenças devem permanecer ao longo do tempo. A premissa central é que desempenhos superiores à média, em uma indústria, são influenciados e explicados pela presença de recursos estratégicos, raros, escassos e dificilmente imitáveis ou acessíveis aos concorrentes, propiciando a criação de assimetrias e vantagens competitivas para as firmas que os possuem (FENSTERSEIFER; WILK, 2005).

De acordo com Serra et al. (2008), estudos sobre aglomerações fundamentados na VBR existem, mas são menos frequentes. Além disso, a heterogeneidade interna dos aglomerados também é pouca considerada na formulação de políticas públicas (SOUZA, 2003). Para Rabelotti e Schmitz (1999), a heterogeneidade interna dos aglomerados merece mais atenção uma vez que estes são tradicionalmente descritos como aglomerados de empresas pequenas e muito similares.

Diante dessas considerações, o presente trabalho foca na junção da teoria sobre aglomerados e externalidades geradas por meio desta concentração, com a visão baseada em recursos, buscando contribuir para o entendimento da heterogeneidade interna dos aglomerados, bem como verificando se o modo como as firmas percebem o meio no qual estão inseridas está relacionada com suas características específicas. Dentro dessa premissa, são apresentados a seguir o problema e proposições, os objetivos e as justificativas do presente estudo.

1.1 Problema e proposições da pesquisa

A teoria aponta que a associação entre empresas, particularmente entre as espacialmente aglomeradas, favorece o desenvolvimento regional, gerando externalidades tanto positivas quanto negativas. Todavia, considerando uma heterogeneidade entre as empresas aglomeradas, pouco se tem questionado se as capacidades organizacionais das empresas condicionam sua absorção de externalidades em um arranjo produtivo. Nesse sentido, a questão que este estudo visa responder é:

As externalidades positivas absorvidas por empresas em um arranjo produtivo local possuem alguma relação com suas capacidades organizacionais?

Partindo do pressuposto que um aglomerado possui empresas, não só com diferentes recursos, mas também com diferentes perspectivas, algumas proposições são apresentadas:

- a) Existe uma heterogeneidade interna no arranjo produtivo local no que tange às capacidades organizacionais das empresas que dele fazem parte;
- b) Existe uma heterogeneidade interna no arranjo produtivo local no que tange à absorção de externalidades positivas por parte das empresas que dele fazem parte;
- c) Empresas com maior potencial de capacitação possuem uma maior tendência para absorver externalidades positivas.

Diante de tais pressupostos, são apresentados a seguir os objetivos que norteiam o presente trabalho.

1.2 Objetivos

O objetivo geral do estudo foi verificar se há uma relação entre as capacidades organizacionais de empresas pertencentes a um arranjo produtivo local (APL) e sua capacidade de absorção de externalidades positivas. A partir desse objetivo geral e amplo, parte-se para os objetivos específicos:

- a) Verificar a existência de heterogeneidade entre as características específicas das empresas pertencentes ao arranjo em estudo e em que se consiste tais diferenças;
- b) Verificar as variáveis de maior peso na determinação das capacidades organizacionais das empresas em estudo, categorizando tais empresas segundo esta potencialidade de capacitação;
- c) Verificar as variáveis de maior peso na determinação da capacidade de absorção de externalidades positivas das empresas em estudo, categorizando tais empresas segundo esta capacidade;
- d) Identificar as potencialidades da capacidade organizacional que influenciam a absorção das dimensões de externalidades positivas dentro do arranjo.

1.3 Justificativas

Penrose (1959) destacou que, ao desenvolver a teoria do crescimento da firma, a influência do “entorno” foi posta de lado numa primeira instância, com vistas a permitir concentrar a análise nos recursos internos da firma. Entretanto, a autora percebe que o entorno – isto é, o conjunto de oportunidades para investimento e crescimento percebidos por seus empresários e administradores, o que se define aqui como externalidade – é relevante e difere para cada firma,

dependendo de sua coleção específica de recursos. Barney (2001) também argumenta que um modelo completo de vantagem competitiva estratégica requer uma integração do ambiente competitivo com o modelo de recurso das firmas. Desta forma, acredita-se que o estudo venha a contribuir nesta busca de integração entre o ambiente competitivo, por meio das externalidades, e o modelo interno da firma, por meio das capacitações organizacionais.

Ainda, espera-se que este estudo venha contribuir para o avanço no que se refere à heterogeneidade interna dos aglomerados, uma vez que, como destacado por alguns pesquisadores, apesar da importância desse enfoque, ainda não são muitos os estudos empíricos que tratam sobre o assunto.

Além das contribuições destacadas, o estudo das diferenças entre as empresas pertencentes a um mesmo APL pode contribuir tanto para a formulação de políticas públicas mais eficientes, como para um aprimoramento dos processos de desenvolvimento, incorporando as variações nos planos de ação conjunta. Além disso, o reconhecimento da heterogeneidade da aglomeração pode fortalecer o APL, reduzir a força institucionalizadora de entidades auxiliares no planejamento das ações (TAVARES; MESQUITA; CASTRO, 2007) e tornar o desenvolvimento dos APLs mais autóctone, abrangente e inclusivo.

Para atingir aos objetivos propostos, esta dissertação será dividida em cinco capítulos. Este capítulo, enumerado como o primeiro, está dividido em três partes, além desta introdução: contextualização do objeto de estudo, metodologia utilizada e aspectos gerais do APL em estudo. O capítulo 2 apresenta as considerações sobre as capacidades organizacionais das empresas que atuam no APL e o capítulo 3, a capacidade de absorção de externalidades positivas dessas empresas. O capítulo 4 busca estabelecer relações entre os

capítulos anteriores e o capítulo 5 realiza uma conclusão geral do presente estudo.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Buscando responder ao problema proposto, foi escolhido como objeto de estudo, o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções de Divinópolis/MG, caracterizado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2009) como um aglomerado formado por um grupo heterogêneo de empresas, de micro e pequeno porte, que atuam como fabricantes, facionistas e comerciantes.

Neste sentido, o objetivo desta seção é apresentar o setor escolhido para desenvolvimento da pesquisa, bem como o local no qual foi aplicado o estudo. Esta contextualização é importante uma vez que características tanto do setor quanto do local de estudo, podem influenciar o resultado final do trabalho.

2.1 A cadeia produtiva têxtil

O setor escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi o de confecções, o qual se insere na cadeia produtiva têxtil. Essa cadeia possui como principais segmentos diretos: a produção e beneficiamento do algodão ou a produção de fibras sintéticas; a fiação; a tecelagem; o acabamento e as indústrias de confecções. Os segmentos à montante são àqueles produtores de matéria prima, insumos auxiliares e máquinas e equipamentos, e os segmentos à jusante são as redes de distribuição e comercialização dos produtos (CAMPOS; CÁRIO; NICOLAU, 2000; MELO; HANSEN, 2006). Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2009), encontra-se à montante, empresas fornecedoras de grande porte e, em geral, de capital estrangeiro, enquanto a

indústria têxtil em si é formada por empresas de porte intermediário em relação às empresas do setor de vestuário, ambas de capital majoritariamente nacional.

A Figura 1 demonstra a complexidade da cadeia:

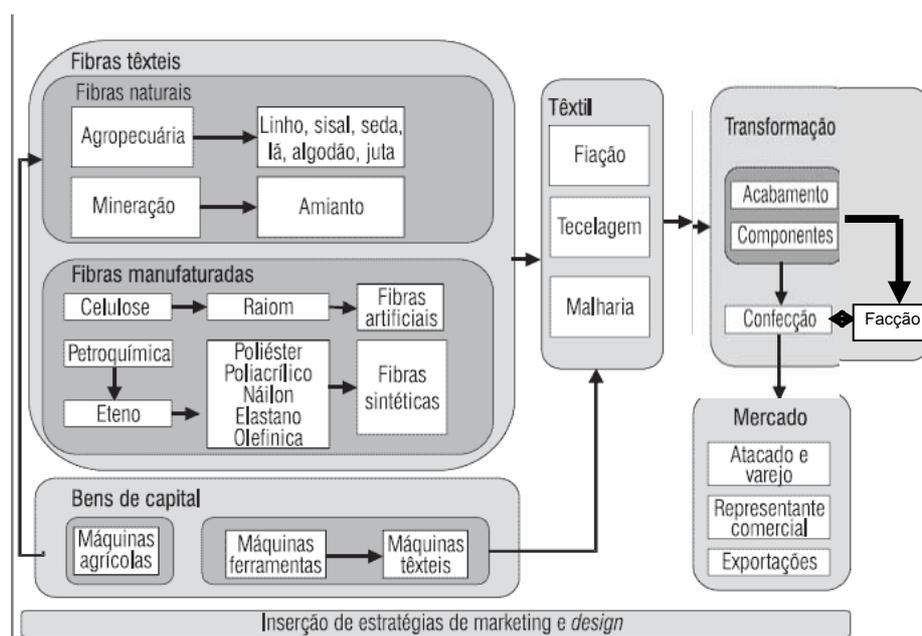


Figura 1 Cadeia Produtiva Têxtil

Fonte: Adaptado de Instituto Euvaldo Lodi (IEL, 2000)

A cadeia produtiva têxtil, considerada uma cadeia tradicional, possui uma elevada heterogeneidade, que se expressa pela convivência, no mercado, de empresas bastante díspares quanto a tamanho, tecnologia e forma de organização (GARCIA et al., 2005). No nível internacional, nota-se um deslocamento das atividades intensivas em mão-de-obra para países periféricos e um aumento na concorrência devido a entrada do sul e sudeste asiático (MELO; HANSEN, 2006). Na América Latina o desenvolvimento dessa cadeia foi voltado para o mercado interno, com níveis elevados de integração vertical, com base na

produção a partir de fibras naturais e com especializações regionais (CAMPOS; CÁRIO; NICOLAU, 2000).

No âmbito nacional, a abertura econômica, dissociada de políticas de competitividade, forçou a reestruturação de todos os elos da cadeia para fazer face ao desafio da concorrência internacional (ANTERO, 2006). Assim, a cadeia tem passado, nas últimas décadas, por um processo de mudanças tecnológicas, organizacionais e regionais.

A tecnologia no setor têxtil encontra-se, de forma geral, incorporada nos equipamentos e nos insumos adquiridos, ou seja, a dinâmica tecnológica é comandada pelos setores fornecedores. Esse padrão facilita a difusão de inovações e reduz as barreiras à entrada de natureza tecnológica, especialmente nas operações de manufatura (GARCIA et al., 2005; MELO; HANSEN, 2006). Além dos investimentos em novas tecnologias, a integração de empresas voltadas para fases distintas do processo têxtil (*design*, matéria-prima, confecção, facção) aparece como um fato relevante para a concretização de um novo padrão de concorrência (GORINI, 2000).

Outro ponto de destaque a respeito desta cadeia é que sistemas locais de produção continuam a exercer atração sobre as pequenas e médias empresas, as quais se beneficiam de economias externas. No caso da indústria têxtil, e, especialmente vestuário, a simplicidade da base técnica de produção, aliado a reduzida importância das economias de escala ao nível da firma, favorece a formação de sistemas locais de produção, existindo uma tendência de organização espacial das empresas de menor porte em torno de pólos (ABDI, 2009; GARCIA, 2008).

Corroborando com essa afirmação, Suzigan (2006) verificou a presença de 110 (cento e dez) arranjos de confecções em todo país, com uma maior concentração no Sudeste e Nordeste, e sendo o estado de Minas Gerais aquele

que possui maior concentração de arranjos produtivos locais do setor. Britto (2004) também verificou que em alguns setores, como o têxtil, a formação de aglomerações é mais nítida e há uma concentração em determinadas regiões.

O elo de confecções é caracterizado por uma grande heterogeneidade dos ramos, elevado grau de atonicidade das firmas e grande informalidade. Uma vez que se trata do elo que agrega mais valor, este deve ser o foco principal das ações na cadeia (ANTERO, 2006).

De acordo com a ABDI (2009), o setor de vestuário abriga uma grande quantidade de empresas, sendo sua maioria de pequeno porte, pouca intensiva em capital e com baixo grau de apropriação, oportunidade tecnológica e cumulatividade. É o setor mais intensivo em mão-de-obra e possui grande variedade de produtos e processos produtivos, além de ser o segmento de maior contato com as preferências do consumidor, sendo responsável direto pela comunicação de alterações nos padrões de consumo para os outros elos da cadeia (ANTERO, 2006; GARCIA et al., 2005).

Neste setor são praticamente inexistentes as barreiras tecnológicas à entrada de novas empresas, pois o equipamento básico continua sendo a máquina de costura. As barreiras econômicas também são reduzidas, dado o baixo investimento requerido. Assim, há uma frequente entrada e saída de unidades produtivas. Devido às pequenas barreiras à entrada, a competitividade do setor é dependente da estratégia de diferenciação ou moda, com investimentos em marca, concepção do produto, qualidade e canais de distribuição e comercialização (ABDI, 2009; MELO; HANSEN, 2006; CAVALCANTI FILHO; MOUTINHO, 2006). Segundo Gorini (2000) os gargalos presentes no segmento de confecção são o baixo investimento em modernidade e a grande informalidade.

Nas empresas em que a atividade inovadora é pouco frequente, o acesso a informações ocorre por meio de mecanismos tradicionais (fornecedores, clientes e feiras), que apenas capacitam tais firmas para imitar, de forma defasada, produtos já criados no exterior ou por líderes nacionais. A inovação no setor origina-se, portanto, de processos de aprendizagem decorrentes de relacionamentos horizontais entre empresas aglomeradas ou de relações verticalizadas, por meio de canais de subcontratação (ABDI, 2009).

Atualmente, verifica-se uma mudança estrutural e no padrão de concorrência no setor, a saber: modificações nas máquinas e equipamentos, estímulos através de políticas de apoio, alteração do perfil administrativo com técnicas modernas de gestão e de controle de qualidade, padrão de organização mais flexível e mercado dividido em dois (qualidade e preço) (CAMPOS; CÁRIO; NICOLAU, 2000).

2.2 O setor de confecções em Divinópolis

Divinópolis faz parte da região Centro-Oeste de Minas e tem grande representatividade econômica e populacional no estado de Minas Gerais. No município, as indústrias com maior dinamismo são as do vestuário, cachaça e siderurgia (ALVIM; CARVALHO; OLIVERA, 2007). Sua população, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), é predominantemente urbana, chegando a 213.076 habitantes. Sua participação no PIB de Minas Gerais se manteve na média de 1,07% nos últimos anos, configurando-se o maior PIB do Centro-Oeste mineiro.

Conforme destacado por alguns autores (ALVIM; CARVALHO; OLIVERA, 2007; AMORIM; CORRÊA, 2007; FERREIRA, 2006; SUZIGAN, 2006), o setor de confecções possui grande representatividade para o município,

devido ao número significativo de unidades locais e empregabilidade. De acordo com o RAIS (2009), dentro da Classe CNAE 20 / 141.26 - *confeção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas* - havia, em 2009, 974 (novecentos e setenta e quatro) empresas ativas e registradas no município. Segundo dados do IEMI (2009), 4.800 pessoas trabalhavam registradas no setor e 90% das empresas possuíam menos de 20 funcionários. O levantamento realizado pelo Instituto mostrou que 90% das empresas eram efetivamente produtoras, e que se produzia em média 4,7 milhões de peças ao ano, gerando uma receita de R\$123 milhões.

Para Suzigan (2006) o setor de confecções é o que possui o maior número de estabelecimentos e o que mais emprega, sendo, conseqüentemente, o setor de maior destaque em Divinópolis. O autor identifica o município como um APL Vetor Avançado, ou seja, possui uma elevada importância para o setor, porém uma reduzida importância local.

O desenvolvimento do setor de confecções na região inicia-se na década de 1970, com a crise do setor siderúrgico e com a instalação da primeira fábrica têxtil no município. Em 1980 começa-se a se formar uma aglomeração de empresas como resultado das demissões no setor siderúrgico e da proximidade com a matéria-prima, devido à instalação da tecelagem. Com o aumento da importância do setor, em 1989 foi fundado o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Divinópolis - SINVESD para representar as indústrias de confecções da cidade. Uma das principais ações do sindicato foi a criação dos “Feirões”, com cerca de 300 empresas expondo seus produtos e com a presença de excursões de consumidores de várias partes do Brasil. Com os “Feirões” houve um crescimento muito rápido do setor: de 300 empresas, evoluiu para 1.200 o número de confecções participantes, um crescimento de quase 400% apenas no período de 1985 a 1990. Porém, o rápido crescimento do setor trouxe alguns problemas, dentre os quais se destaca a criação de uma imagem

relacionada a produtos de baixa qualidade e baixo preço (OLIVEIRA; JOAQUIM, 2009).

No início da década de 1990, com o desenvolvimento de outros pólos no país como Goiás, Paraná, Santa Catarina e São Paulo, aumentou o número de concorrentes e os clientes ficaram cada vez mais dispersos. Com esses problemas, procurou-se modificar o cenário criando *shoppings* especializados no setor, formalizando as lojas que vendiam para sacoleiras, lojistas e clientes finais. Na tentativa de buscar novos mercados, algumas empresas iniciaram, em 2000, sua participação em feiras nacionais e internacionais, uma vez que o mercado estava em decadência (OLIVEIRA; JOAQUIM, 2009).

As empresas de confecções localizadas em Divinópolis contam também com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), sendo considerado um dos APLs apoiados por esta instituição em janeiro de 2008. Dentre outras instituições, pode-se citar a Associação Comercial e Industrial de Divinópolis (ACID); o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET); o Sindicato das Indústrias de Vestuário de Divinópolis (SINVEDS); o Sindicato dos Oficiais e Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores na Indústria de Confecção de Divinópolis (SOAC).

Em 2009 iniciou-se as ações do DRS (Desenvolvimento Regional Sustentável) de Confecções de Divinópolis, organizado pelo Banco do Brasil, com o intuito de reunir diversas entidades em projetos que visem o desenvolvimento sustentável do setor. Foi criado o curso superior de Design de Moda a partir da percepção do potencial que o setor de vestuário representa para a indústria moderna e, sobretudo, por seu importante papel sócio-econômico e cultural para a cidade e região. O arranjo encontra-se em um estágio de reestruturação para que consiga sobreviver às rápidas mudanças impulsionadas

pela globalização. Os aspectos aqui apresentados reforçam a justificativa da escolha do aglomerado de Divinópolis como local de estudo.

3 METODOLOGIA

Essa seção tem o objetivo de apresentar o tipo de pesquisa, a amostra e o instrumento utilizado para coleta de dados, servindo de base para os aspectos metodológicos dos próximos capítulos.

O presente estudo classifica-se, de forma geral, como uma pesquisa explanatória, uma vez que busca examinar a relação de causa e efeito entre dois ou mais fenômenos, determinando se uma explicação é válida ou se uma entre várias explicações é mais válida (BERTO; NAKANO, 1998). Em se tratando deste tipo de pesquisa, o instrumento escolhido para obtenção dos dados foi o questionário estruturado somente com questões fechadas (Anexo). O questionário foi dividido em quatro partes: (1) características da confecção – tempo de mercado, número de funcionários e proprietários; (2) características do mercado – segmento, mercado consumidor e fornecedor; (3) capacidades organizacionais; (4) externalidades positivas esperadas.

Foram aplicados dois pré-testes, buscando adequar o instrumento de pesquisa à população respondente. Segundo Chagas (2000) é importante a realização do pré-teste porque é provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário. Para aplicação dos questionários, foram feitas visitas às empresas (aplicação *in loco*), realizando-se entrevistas pessoais com os proprietários das confecções. Os softwares escolhidos para análise dos dados foram o SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*) e o Microsoft Office Excel®.

A população alvo foi definida como ‘empresas do setor de confecções de Divinópolis’. Neste sentido, de acordo com o Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS, 2009), dentro da Classe CNAE 20 / 141.26 - *confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas* - havia, em 2009, 974 (novecentos e setenta e quatro) empresas ativas e registradas no município. Assim, para se definir uma amostra probabilística desta população, com 90% de limite de confiança e margem de erro de 10%, foram necessários aproximadamente 64 questionários, conforme demonstra a Equação 1.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2} \quad n = \frac{1,645^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 974}{(974-1) \cdot 0,1^2 + 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,645^2} \quad n = \frac{2,706025 \cdot 243,5}{9,73 + 0,6765}$$

$$n = \frac{658,9171}{10,40651} \quad n \sim 64 \text{ questionários} \quad (1)$$

O processo inicial foi realizado e 64 questionários obtidos por meio de uma amostragem probabilística aleatória simples. Porém, no decorrer da aplicação, observou-se que havia dois grupos com características e denominações distintas dentro da classe definida como população alvo: confecções e facções. Com o intuito de atender aos objetivos da presente pesquisa e observando que grande parte das facções estava na informalidade, percebeu-se a necessidade de ampliar a amostra. Nesse sentido, a amostra foi ampliada para 120 empresas (64 formais e 56 informais) sendo 60 confecções e 60 facções, que possuíam no mínimo um empregado. Assim, os elementos restantes foram selecionados utilizando-se de amostragem não-probabilística por conveniência. Nesta amostragem os elementos são selecionados por sua conveniência, por voluntariado, ou ainda acidentalmente (MAROCO, 2007).

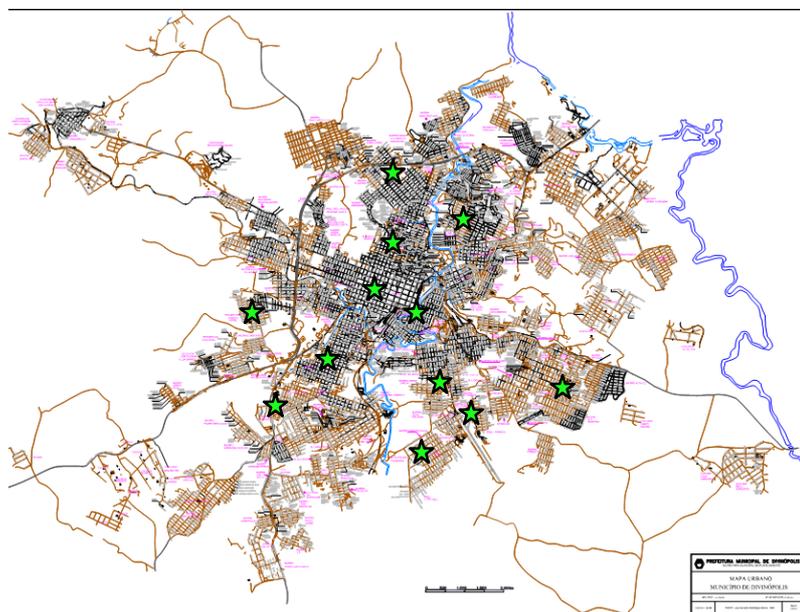


Figura 2 Regiões contempladas para escolha dos elementos

Fonte: Adaptado de Divinópolis (2010)

De acordo com Malhotra (2006) essa amostragem pode ser tendenciosa na auto-seleção e não faz sentido fazer generalizações. Para evitar que a amostragem fosse tendenciosa e aumentar sua validade, procurou-se selecionar confecções e facções em pontos diversos do município, como demonstra a Figura 2.

Com o intuito de obter informações gerais das firmas pesquisadas, as variáveis que diziam respeito às características da firma e características do mercado foram submetidas a uma análise descritiva, por meio de frequências e percentagens das respostas obtidas, além da tabulação cruzada para buscar informações relevantes. Estas informações gerais são apresentadas no próximo item.

4 CARACTERÍSTICAS DO AGLOMERADO

De acordo com os dados obtidos, a média de permanência das atuais empresas do ramo de confecções de Divinópolis é de 10 anos, sendo que apenas 20% das empresas pesquisadas estão no início de suas atividades. Estes dados nos permitem concluir que as empresas pesquisadas são bem estabelecidas, uma vez que já passaram pelo período considerado crítico na abertura de negócios (três anos).

Seguindo o critério utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004) para classificação do porte das empresas (número de empregados), é possível observar o predomínio de micro empresas no arranjo produtivo, uma vez que 86,6% das empresas possuem até 19 empregados. A média de empregados nas empresas do setor foi de 9 funcionários. Quanto ao número de proprietários, 62,5% possuem somente um proprietário, enquanto 35,8% possuem dois.

Neste sentido, o que é passível de destaque é que das 120 empresas pesquisadas, 114 possuem pelo menos um proprietário do sexo feminino. Isso remonta a importância do setor não apenas no aspecto econômico, mas também no aspecto social, uma vez que o setor pode servir como oportunidade de inserção das mulheres no mercado de trabalho, fortalecendo-as como empreendedoras.

Ainda no que tange aos proprietários, predomina-se o ensino médio como escolaridade. Importante destacar que apenas 20% das empresas possuem algum proprietário com educação superior. Nota-se que os proprietários possuem mais experiência com a atividade de fato (confecção) do que com aspectos gerenciais.

Com relação às características de mercado, notou-se uma baixa participação do arranjo produtivo no mercado internacional, tanto na venda de mercadorias (menos de 25% da produção vai para este mercado) quanto na compra de matéria-prima e insumos. O mercado de maior destaque, tanto para a venda de produto acabado, quanto para compra de insumos, foi o mercado local (Divinópolis), seguido do mercado regional (Minas Gerais). Nota-se que há uma tendência na diminuição do número de empresas que atendem determinado mercado quando este é ampliado. Observe na Tabela 1.

Tabela 1 Destino das vendas e origem das compras no APL

Destino das vendas	Nº de empresas	Origem das compras	Nº de empresas
Local	111 (92,5%)	Local	112 (93,3%)
Regional	67 (55,8%)	Regional	46 (38,3%)
Nacional	44 (36,6%)	Nacional	33 (27,5%)
Internacional	3 (2,5%)	Internacional	2 (1,6%)

O principal canal de distribuição das confecções são os representantes de vendas, seguido das sacoleiras¹ que compram nas lojas das próprias confecções. A utilização da internet e dos catálogos como canais de distribuição ainda são muito baixas no arranjo. Ainda, foi citada a utilização de ‘pronta-entrega’ como outra forma de distribuir os produtos.

Quanto aos segmentos atendidos, observa-se maior tendência na confecção de roupas femininas, denominada pelo arranjo como “modinha”, seguido de confecções de roupas masculinas, principalmente camisas. Ainda, relacionado ao segmento atendido, notou-se uma possível relação entre o

¹ Vendedoras informais

número de funcionários e o segmento atendido. Por meio de um cruzamento de dados foi possível verificar que empresas que confeccionam roupas femininas tendem a possuir menos funcionários, ao contrário daquelas que confeccionam roupas masculinas. Uma das possíveis explicações para o fato é que roupas femininas exigem mais detalhes e variedade, e conseqüentemente menor padrão, ao contrário das roupas masculinas.

Como apontado na metodologia, no decorrer da aplicação, observou-se que havia dois grupos com características e denominações distintas dentro da classe considerada como confecções: as confecções propriamente ditas e as facções². Nesse sentido, para atender ao objetivo específico de verificar se existe diferenças entre as características gerais das empresas pertencentes ao arranjo em estudo e em que se consistem tais diferenças, foi realizada uma análise de variância (ANOVA) e chi-quadrado. Buscaram-se diferenças significativas no que tange às variáveis: tempo de mercado; funcionários; proprietários (número, sexo e escolaridade); destino das vendas e origem das compras; canais de distribuição e segmentos atendidos, notando-se diferenças altamente significativas em todas elas, exceto na variável segmento atendido. A Tabela 2 demonstra em que se consistem tais diferenças.

De acordo com a Tabela 2 é possível inferir que as confecções estão a mais tempo no mercado do que as facções. Isto pode estar relacionado ao fato da terceirização da atividade produtiva ser um processo recente, apesar de muito utilizado no APL em estudo. Além disso, as facções são nitidamente negócios nanicos³, ao contrário das confecções, que oscilam entre micro e pequenos empreendimentos.

² Consideradas como “empresas” terceirizadas pelas confecções, que atuam diretamente na produção das peças de vestuário.

³ Grupo formado por conta-própria (não tem patrão nem empregados) e empregadores com até cinco empregados.

Tabela 2 Diferenças entre confecções e facções

	Confecção	Facção	Sig.
Tempo de mercado	Média de 12 anos	Média de 8 anos	0,000
Funcionários	Média de 13 funcionários	Média de 4 funcionários e maioria com 1 funcionário	0,000
Proprietários	Maioria possui 2 proprietários (65%)	Maioria possui 1 proprietário (93,3%)	0,000
Sexo proprietários	Mescla entre o feminino e masculino	Predomina o feminino	0,000
Escolaridade dos proprietários	Médio completo (56,7%) seguido de superior completo (16,7%)	Médio completo (43,3%) seguido de fundamental incompleto (23,3%)	0,001
Destino das vendas	Mercado regional e nacional (70%)	Mercado local (95%)	0,000
Origem das compras	Mercado regional e nacional (72%)	Mercado local (100%)	0,000
Canais de distribuição	Representantes (75%) e sacoleiras via lojas (61,7%)	Próprias confecções (96,7%)	0,002
Segmentos atendidos	Feminino (55%), seguido de masculino (23,3%) e outros ⁴ (22,7%)	Feminino (48,3%) seguido de masculino (23,3%) e outros (28,4)	0,585

Como as facções trabalham predominantemente com a produção, sendo compostas, em sua maioria, pelas próprias costureiras, há uma maior presença do sexo feminino neste ramo. Ainda, esse ramo possui uma tendência a menor escolaridade entre os proprietários, sendo que muitos desses possuem apenas o ensino fundamental.

Outro ponto que merece destaque é que as facções atendem, em sua maioria, somente confecções locais, do próprio arranjo. Já as confecções

⁴ Infante-Juvenil, Fitness e Moda Praia, Moda de dormir.

preocupam-se mais em atender o mercado regional e nacional. Essa mesma tendência se repete na origem das compras. Quanto aos canais de distribuição, as facções visualizam as próprias confecções como distribuidoras de seus produtos. Isso permite inferir que as facções são altamente dependentes do arranjo e das próprias confecções, o que lhes dá uma posição menos favorável em sua competitividade.

Apenas a variável segmento atendido não apresentou diferenças significativas. Isso é explicado pela dependência existente entre facção-confecção. Sendo o segmento feminino aquele que mais se destaca nas confecções, conseqüentemente este será o que mais se destaca nas facções, uma vez que estas atendem majoritariamente as confecções locais. Destacadas essas diferenças, acredita-se que o arranjo possua uma configuração diferenciada da tradicionalmente utilizada na cadeia produtiva têxtil, sendo incluído nessa cadeia um novo agente, com características e prioridades específicas, que necessita de atenção individualizada: as facções.

Os resultados encontrados na análise descritiva permitem perceber que o APL de confecções de Divinópolis é formado por micro empreendimentos com tempo de permanência razoável no mercado e com uma importância para o município, não somente no aspecto econômico, mas também no social. É um arranjo que se destaca pela confecção de roupas femininas e masculinas, prevalecendo o desenvolvimento de uma moda casual com boa aceitação no mercado.

Ainda, o APL demonstra uma tendência da indústria, a terceirização das atividades de produção. As facções podem ser consideradas o antigo chão de fábrica, porém de uma forma independente, sem patrão. Já as confecções preferem se especializar na criação e distribuição dos produtos. E devido a essas

peculiaridades, ambas devem ser visualizadas de forma diferenciada quanto suas características, capacidades e prioridades.

Diante de tais resultados, a análise da presente dissertação será realizada de forma individualizada, demonstrando separadamente os resultados obtidos para as confecções e para as facções, e realizando, sempre que possível, uma comparação entre as duas realidades.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL.

Relatório setorial: indústria têxtil e de vestuário. Belo Horizonte: FUNDEP/UFMG, 2009.

ALBINO, A. A. et al. O APL moveleiro de Ubá: formação de grupos e atuação direcionada do poder público. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 3., 2009, Juazeiro. **Anais...** Juazeiro: ENAPEGS, 2009. 1 CD-ROM.

ALVIM, A. M. M.; CARVALHO, P. F. B.; OLIVEIRA, P. A. B. Análise das dinâmicas econômica e populacional da microrregião de Divinópolis. **Caderno de Geografia**, Belo Horizonte, v. 17, n. 28, p. 163-180, ago./dez. 2007.

AMORIM, J. M.; CORRÊA, M. L. Cluster como estratégia competitiva no setor têxtil e vestuário: o caso de Divinópolis/MG. **Revista FEAD**, Belo Horizonte, p. 31-52, out. 2007. Edição Especial.

ANTERO, S. A. Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva Têxtil e de Confecções. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 57-80, jan./fev. 2006.

BARNEY, J. B. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academic of Management Review**, Ohio, v. 2, n. 1, p. 41-56, Jan. 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p.131-179.

_____; _____. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007. 352 p.

BARROS, A. B. G.; OLIVEIRA DA SILVA, N. L.; SPINOLA, N. D. Desenvolvimento local e desenvolvimento endógeno: questões conceituais. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 8, n. 14, p. 90-98, jul. 2006.

BERTO, R. M. V. S; NAKANO, D. N. Metodologia da pesquisa e a engenharia de produção: as tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 18., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 1998. 1 CD-ROM.

BRITTO, J. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico. **Relatório de atividades da RedeSist**. Rio de Janeiro: UFRJ, ago. 2004. 23 p. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=nt43&cod=1>. Acesso em: 19 ago. 2010.

CAMPOS, R. R.; CÁRIO, S. A. F.; NICOLAU, J. A. Arranjo produtivo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. p. 338-425.

CAVALCANTI FILHO, P. F.; MOUTINHO, L. M. G. Inovatividade e cooperação no arranjo produtivo de confecções em Campina Grande-PB. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Estratégias para o desenvolvimento**: um enfoque sobre arranjos produtivos locais do Norte, Nordeste e Centro Oeste brasileiros. Rio de Janeiro: E-papers, 2006. p. 175-192.

CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. **Administração on-line**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-14, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm>. Acesso em: 25 ago. 2009.

DIVINÓPOLIS. Prefeitura Municipal. Mapa urbano do município de Divinópolis. 2010. Disponível em: <www.divinopolis.mg.gov.br/documentos/mapa.pdf>. Acesso em: 11 out. 2010.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 11-32, jan./abr. 2008.

FENSTERSEIFER, J. E.; WILK, E. O. Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance: um estudo no setor vitivinícola do RS. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

FERREIRA, M. F. G. **A formação de um cluster:** perspectiva para o pólo confeccionista de Divinópolis/MG. 2006. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

GARCIA, R. et al. Esforços inovativos de empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 60-70, abr./jun. 2005.

_____. Uma análise do processo de desconcentração regional nas indústrias têxtil e de calçados e a importância dos sistemas locais de produção. 2008. In: ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA – REGIÃO NORDESTE, 13., 2008, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ANPEC, 2008. 1 CD-ROM.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, p.17-50, set. 2000.

HOFFMANN, V. E.; MELLO, R. B. de; MOLINA-MORALES, F.X. Inovação e transferência de conhecimento em redes interorganizacionais aglomeradas territorialmente: uma análise a partir das equações estruturais em duas indústrias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Relatórios municipais**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm>> Acesso em: 08 jan. 2011.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. Brasília, 2000. Disponível em: <www.redetec.org.br/publique/media/Parte1_1_a_62.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2010.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Relatório setorial**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/novo/textil.htm>>. Acesso em: 04 jul. 2010.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**. Rio de Janeiro: UFRJ, nov. 2003. Disponível em: <www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: 17 ago. 2009.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Silabo, 2007. 824 p.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. 8th ed. London: Macmillan, 1920. 368 p.

MCCANN, B. T.; FOLTA, T. B. Performance differentials within geographic clusters. **Journal of Business Venturing**, Stockholm, v. 26, n. 1, p. 104-123, Jan. 2011.

MEDEIROS, J. J.; MAGALHÃES FILHO, O. M. Apoio governamental ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais e suas conseqüências para os aglomerados produtivos vizinhos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

MELO, R. O. L.; HANSEN, D. L. O arranjo produtivo de confecções de Tobias Barreto: potencialidades e estrangulamentos. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Estratégias para o desenvolvimento: um enfoque sobre arranjos produtivos locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiros**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006. p. 193-210.

OLIVEIRA, P. G.; JOAQUIM, N. F. Aglomerados e estágios de desenvolvimento: uma comparação entre dois arranjos tradicionais. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009. 1 CD-ROM.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: J. Wiley, 1959. 296 p.

PORTER, M. E. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: _____. **Competição - on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 209-303.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897 p.

RABELLOTI, R.; SCHMITZ, H. The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico. **Regional Studies**, Seaford, v. 33, n.2, p. 97-108, Apr. 1999.

RELATÓRIO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS, 2009. Disponível em: <<http://sgt.caged.gov.br/index.asp>>. Acesso em: 11 out. 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas de Minas Gerais**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004. 40 p. Disponível em: <www.sebraemg.com.br/.../relatorio_pesquisa_mortalidade_minas.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2010

SERRA, F. A. R. et al. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008.

SOUZA, S. D. C. **Uma abordagem evolucionária da dinâmica competitiva em arranjos produtivos locais**. 2003. 348 f. Tese (Doutorado em Ciências de Engenharia) - Universidade Estadual do Norte Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

_____; ARICA, J. Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo produtivo do setor ceramista. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 88-99, jan./abr. 2006.

SUZIGAN, W. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. 59 p. (Relatório Consolidado).

TAVARES, B.; MESQUITA, D. L.; CASTRO, C. C. de. Evidências de indução e mimetismo nos arranjos produtivos locais pela ação do Sebrae. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2007. 1 CD-ROM.

TAVARES, M. C.; CERCEAU, J. Competição, cluster e o modelo diamante: um estudo exploratório com empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

TEIXEIRA, F. L. C.; HASTENREITER FILHO, H. N. Avaliação de ações de dinamização de arranjos produtivos locais com base no modelo estrutura-conduta-desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

TORRES, A.C. M.; OLIVEIRA, C. G. L. de; SILVA, E. R. F. da. O cluster como instrumento de reativação de uma atividade econômica tradicional: o caso da extração de cristais e pedras na cidade de cristalina-GO. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

CAPÍTULO 2

DETERMINAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS INSERIDAS NO AGLOMERADO DE CONFECÇÕES DE DIVINÓPOLIS/MG

1 INTRODUÇÃO

A Economia Industrial abriga uma grande diversidade de linhas de pensamento que podem ser agregadas em duas correntes principais: abordagem tradicional e abordagem alternativa (KUPFER; HASENCLEVER, 2002). A abordagem tradicional seria aquela sustentada pela teoria econômica neoclássica, na qual se destacam o paradigma ECD (estrutura-conduta-desempenho) e a teoria dos jogos. A abordagem alternativa englobaria as principais ideias desenvolvidas por autores que visualizam as empresas como instituições e aqueles seguidores da visão schumpeteriana.

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), o paradigma dominante seria aquele roteado pelo método ECD, que estuda a estrutura do ramo em que uma firma opera, sendo Porter (1989, 1999) o autor mais influente. O método relata o ambiente da firma e pode ser usado para ajudar a empresa a encontrar uma posição na indústria para melhor se defender. As críticas ao ECD se baseiam no fato do ramo não explicar completamente a heterogeneidade; não se pode olhar somente se o ramo é atraente, deve-se incluir também uma discussão sobre recursos e competências próprias de cada firma (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Dentro da perspectiva da abordagem alternativa, encontram-se os estudos sobre a Visão Baseada em Recursos, do inglês *resource-based view* (RBV). Inspirado a partir da Teoria Econômica da Organização Industrial, o termo RBV refere-se ao paradigma dominante em estratégia no qual os recursos organizacionais constituem os seus principais determinantes de desempenho, enfatizando a eficiência (RIVERA, 2008; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Sua unidade fundamental de análise são os recursos e capacidades controlados pela firma. As firmas devem olhar para dentro, descobrir seu valor e as atividades para as quais estejam capacitadas e adaptadas, podendo aumentar o

bem-estar social e tornar mais onerosa sua imitação (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Uma vez que a presente pesquisa parte do pressuposto que existe uma heterogeneidade interna no arranjo produtivo local, a abordagem alternativa, especificamente a Visão Baseada em Recursos, parece ser a mais indicada para atender ao objetivo de se estudar as capacidades organizacionais internas das empresas pertencentes a um APL.

Apesar do foco da teoria estar nos recursos estratégicos que a empresa possui, não são somente estes recursos que irão definir os serviços produtivos que a organização é capaz de proporcionar. A experiência administrativa, definida aqui como capacidade organizacional, também afeta os serviços produtivos que todos os demais recursos são capazes de proporcionar (PENROSE, 1959). Assim, a capacidade organizacional desenvolvida pela empresa será de grande importância para a construção de uma vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, este capítulo tem como objetivo verificar quais variáveis possuem maior peso na determinação das capacidades organizacionais das empresas em estudo, categorizando tais empresas segundo esta potencialidade de capacitação. Para atender a tal objetivo, este capítulo possui outras quatro partes, além desta introdução. A seguir é apresentada a fundamentação teórica, com foco na visão baseada em recursos e na interdependência entre recursos e capacidades organizacionais. Após, são apresentados os aspectos metodológicos e os resultados obtidos para os dois grupos em estudo: confecções e facções. Por fim, são apresentadas as considerações finais e referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem como objetivo apresentar os principais pressupostos da visão baseada em recursos, bem como discorrer sobre a interdependência entre recursos e capacidades organizacionais.

2.1 Visão baseada em recursos (VBR)

Laimer e Laimer (2009) consideram que a origem da preocupação com os recursos surge com David Ricardo, ao estudar a terra como um recurso. Entretanto, dentre os trabalhos considerados seminais da perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), encontram-se os estudos de Penrose (1959), Barney (1991, 2001), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984).

Nos estudos de Penrose (1959), a firma é definida como um conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa, cujas fronteiras são determinadas pela “área de coordenação administrativa” e por “comunicações dotadas de autoridade”. Desta forma, uma firma representa mais do que uma unidade administrativa, trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada pelas decisões administrativas. Assim, nunca são os recursos em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os serviços que eles podem prestar.

Wernerfelt (1984) destaca que cada recurso tem um número infinito de aplicações e possuem uma capacidade de utilização limitada. Assim, uma estratégia de crescimento estaria envolvida com um balanço entre a exploração do serviço prestado pelos recursos existentes, e o desenvolvimento, tanto de novos recursos, quanto de novas combinações daqueles já existentes.

Além disso, é a heterogeneidade, e não a homogeneidade dos serviços disponíveis em seus recursos que propicia a cada firma sua característica única

(PENROSE, 1959). Peteraf (1993) corrobora com esta ideia, defendendo que a principal contribuição da VBR é a explicação de diferenças duradouras de lucratividade que não podem ser atribuídas apenas a diferenças setoriais.

Partindo destas considerações, Barney (1991) coloca que autores como Porter (1999) descrevem as condições ambientais que favorecem níveis superiores de desempenho da firma, assumindo que as firmas dentro de uma indústria são idênticas em termos de recursos estratégicos relevantes e que a heterogeneidade será fugaz, porque os recursos utilizados pelas firmas são altamente móveis. Em contraste, a VBR assume que as firmas dentro de uma indústria ou grupo podem ser heterogêneas com respeito aos recursos estratégicos que elas controlam (heterogeneidade) e assume que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis (mobilidade) (BARNEY, 1991). Assim, o ponto chave da VBR é que a diferenciação é baseada na heterogeneidade dos recursos e o fato de que eles possuem mobilidade imperfeita (BRETHERTON; CHASTON, 2005; LAIMER; LAIMER, 2009). Peteraf (1993) também adota a heterogeneidade e a mobilidade imperfeita para explicar as condições da vantagem competitiva.

Estes pressupostos não afirmam que as firmas são únicas e assim permanecerão para sempre. Admitem-se apenas que os pressupostos da economia neoclássica de semelhança entre as firmas e facilidade de acesso aos avanços tecnológicos pelos outros concorrentes possuem capacidade limitada para compreensão da realidade organizacional (BARNEY, 2001).

Portanto, a VBR caracteriza-se por ser uma abordagem voltada para o lado do mercado de fatores em detrimento ao de produtos, defendendo que é a posse de recursos estratégicos a principal origem da vantagem competitiva da empresa. A firma aparece como uma coleção de recursos de conhecimento, que estão envoltos em rotinas e processos de aprendizagem e as vantagens surgem

porque as firmas desenvolvem ou adquirem um conjunto de recursos que são superiores aos de seus concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Dando ênfase a estas colocações, em estudo sobre a indústria de vinho da Nova Zelândia, Bretherton e Chaston (2005) verificaram que organizações com recursos adequados são capazes de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável pelo desenvolvimento e implantação de estratégias ótimas. Nas empresas com uma existência insuficiente de recursos, estes poderiam ser aumentados pelo uso de alianças estratégicas.

Várias classificações de recursos têm sido propostas na literatura. Para Penrose (1959), há os recursos materiais (objetos tangíveis – instalações, equipamentos, recursos naturais, matéria-prima, estoques) e os recursos humanos disponíveis (força de trabalho qualificada ou não e pessoal de caráter burocrático). Wernerfelt (1984) classifica os recursos como tangíveis, intangíveis e humanos, e apresenta como exemplos: marcas, conhecimento tecnológico, contratação de funcionários qualificados, maquinários, procedimentos eficientes, capital, dentre outros.

Barney (1991) considera que os recursos de uma organização incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimento, controlados pela firma. O autor classifica-os em três categorias: (i) recursos de capital físico (tecnologia, fábricas e equipamentos, localização geográfica, acesso a matéria-prima), (ii) recursos de capital humano (treinamento, experiência, inteligência, relações sociais), e (iii) recursos de capital organizacional (estruturas, planejamento, sistemas de coordenação e controle, relações informais).

Ladeira e Costa (2008) utilizando a denominação tangível x intangível, definiram *know-how* e criatividade (competências e habilidades possuídas pelos empregados), inovação e reputação (marca, patente, confiança), como recursos intangíveis; e a tecnologia (de processamento ou de produto) como recurso

tangível. Bretherton e Chaston (2005) identificam seis tipos de recursos, a saber: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputação e organizacional.

Para a VBR, a vantagem competitiva advém da diferenciação do uso dos recursos, dotando-se de quatro características, sintetizadas no modelo VRIO: valor, raridade, de difícil imitação e sem substitutos próximos. Assim, não são considerados todos os recursos possuídos pela empresa, mas somente nos recursos críticos, ou estratégicos (RANGONE, 1999), que possuam essas quatro características. Neste sentido, ao invés de partir da análise da indústria, a empresa deve buscar em seus próprios domínios as bases que permitirão a exploração das oportunidades no mercado (BARNEY, 1991).

Olhar a firma em termos de seus recursos leva a diferentes *insights* (WERNERFELT, 1984). Por esse motivo, o próximo tópico visa discorrer sobre os recursos e capacitações organizacionais como fontes internas de vantagem competitiva sustentável.

2.2 Recursos e capacidades organizacionais

Alguns autores fazem distinção entre recursos e capacidades. Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 64), recursos são definidos como “ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias” e capacidades são tipos específicos de recursos que “permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que estejam sobre seu controle”. Para Prahalad e Hamel (1990), enquanto as capacidades se referem às habilidades baseadas exclusivamente em competências humanas, os recursos se relacionam com quaisquer outros ativos.

Segundo Mahoney (2001), os recursos se referem aos ativos tangíveis e intangíveis, como financeiro, tecnológico, conhecimento e recursos humanos. Já as capacidades se referem às rotinas dinâmicas adquiridas pela organização

relativas a sua capacidade de gestão para o contínuo aumento da efetividade organizacional. Estas capacidades dinâmicas seriam um ativo de processos específicos e identificáveis, como o desenvolvimento de um produto, tomada de decisão estratégica e alianças.

Teece, Pisano e Shuen (1997) ressaltam as capacidades como maneiras de organizar e fazer coisas que não podem ser realizadas utilizando apenas o sistema de preço para coordenar a atividade. Assim, as capacidades da firma precisam ser entendidas não em termos de balanço de itens, mas principalmente em termos de estruturas organizacionais e processos gerenciais que suportam a atividade produtiva.

Rangone (1999) aponta que as competências/capacidades são vistas não só como um corpo de recursos (tecnologia, ferramentas, recursos organizacionais, etc.), mas também como uma habilidade da empresa gerir, alavancar e explorar estes recursos dentro do mercado. Deste modo, torna-se importante que a empresa consiga traduzir os recursos em capacidades e conseqüentemente em vantagem competitiva. Para Rangone (1999), a empresa, explícita ou implicitamente, consciente ou inconscientemente, deve colocar seu foco estratégico em um ou mais tipos de capacidades.

Assim as capacidades dizem respeito à habilidade de uma firma administrar adequadamente o conjunto de recursos que ela possui ou controla (GARCIA; HEXSEL, 2010). De posse dessas definições é possível notar que as capacidades desenvolvidas pela firma tornam-se as bases para o crescimento continuado. Como aponta Chandler (1992, p. 84), as capacidades organizacionais providenciam a dinâmica não somente para o crescimento contínuo de cada firma, mas também para as indústrias na qual elas dominam, e para a economia nacional na qual elas operam.

Ainda segundo Chandler (1992), as capacidades são difíceis de transferir de uma indústria para outra, ou de uma empresa para outra, precisamente porque

elas têm sido aprendidas dentro de um contexto organizacional muito específico. Seguindo este pensamento, Maciel e Silva (2010) defendem que tipos específicos de capacidades conferem vantagem competitiva em dado contexto.

Observa-se, portanto, que o resultado das capacidades organizacionais permite à empresa ser mais que a soma das partes (CHANDLER, 1992), permite que a empresa construa uma vantagem competitiva capaz de perdurar em longo prazo. Entendendo esta importância e considerando que as empresas inseridas em um mesmo APL possuem diferentes níveis de capacidades organizacionais, o próximo tópico visa apresentar os aspectos metodológicos utilizados para se atender ao objetivo do capítulo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa seção tem o intuito de apresentar e discutir o modelo analítico utilizado, juntamente com a operacionalização das variáveis. Além disso, apresenta como foi realizada a análises dos dados, demonstrando as técnicas estatísticas utilizadas.

3.1 Modelo analítico e operacionalização das variáveis

Define-se que para uma empresa ser competitiva, ela deve possuir determinadas capacidades básicas, que direta ou indiretamente, estão interligadas com determinados recursos. Utilizando os modelos elaborados por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995) e Rangone (1999), dividiu-se a capacidade organizacional em quatro potencialidades: produtiva, inovativa, gerencial e humana.

O *potencial produtivo* engloba variáveis relacionadas à habilidade que a empresa possui para produzir seus produtos de forma que seus consumidores

fiquem satisfeitos e de forma que esta produção esteja relacionada com suas prioridades competitivas. Neste sentido, fazem parte desta capacidade, indicadores como qualidade, flexibilidade, custos e rapidez. A qualidade na produção pode ser visualizada a partir da preferência por uma conformidade, ou seja, por um padrão de produção que resulte em qualidade. O indicador flexibilidade pode ocorrer por meio da oferta de um número maior de produtos. Assim este indicador pode ser operacionalizado por meio da variável ‘variedade de produtos oferecida ao cliente’. Os custos relacionam-se com os recursos materiais de produção e são visualizados por meio da redução dos gastos com produção. Por fim, o indicador rapidez está relacionado ao tempo gasto para entregar a peça pronta ao cliente.

O *potencial inovativo* refere-se à busca de aprimoramento técnico, tanto no desenvolvimento de produtos quanto de processos. São propostos dois indicadores: processo de aprendizagem e inovação. O indicador ‘processo de aprendizagem’ verifica se a empresa monitora as mudanças ambientais bem como sua capacidade de gerar inovações. Para tanto, são necessários o armazenamento de dados internos e externos e a distribuição da informação dentro da própria empresa. A adoção de sistemas de informação eletrônicos, mecanismos de difusão de conhecimentos, como reuniões e estilo de gestão aberto ao diálogo e a participação em feiras e eventos para desenvolvimento de novos produtos, são variáveis deste indicador.

O indicador ‘inovação’ refere-se à manifestação do potencial inovativo em forma de produtos ou processos (FUKUGAWA, 2006; RICKNE, 2006). A operacionalização deste indicador é proposta por meio de questões relacionadas com forma, *design* e marca dos produtos, existência de laboratórios especializados e lançamento de produtos antes da concorrência.

No *potencial gerencial* observa-se a busca por uma habilidade em oferecer o produto eficaz e eficientemente, destacando-se como indicadores: a

reputação da empresa, sua competência financeira e sua competência em *marketing*. O indicador reputação, relacionado com a imagem e legitimidade da organização, busca captar fatores que podem ser internalizados pelas empresas junto à sua marca, transformando-a em um ativo específico (CHEN, 1999; KELLY, 2007). Segundo Rivera (2008), a legitimidade pode ser vista como um recurso organizacional, uma vez que esse capital institucional pode ser utilizado como recurso para efetivar estratégias institucionais ou institucionalizadas, obtendo acesso a outros recursos que podem ser fontes de ganhos econômicos. Como apontado por Laimer e Laimer (2009), a confiança também passa a ser considerada um ativo estratégico da empresa, pois atende aos requisitos VRIO. Para a operacionalização desse indicador verificar-se-á a influência da marca no mercado e o conjunto de relacionamentos verticais e horizontais possuídos pela organização.

O segundo indicador diz respeito à competência financeira da firma. A operacionalização deste indicador objetiva verificar se a empresa possui capacidade de se sustentar financeiramente, ou seja, se a empresa possui condições de arcar com suas dívidas, bem como se existe a possibilidade de obtenção de linhas de crédito. O último indicador, que diz respeito às habilidades de *marketing*, relaciona-se com o preço oferecido (se é competitivo no mercado), com o ponto no qual a empresa escoar a produção, com as promoções e propagandas utilizadas para atrair clientes e com o serviço de pós-venda prestado.

O *potencial humano* diz respeito à qualificação da mão-de-obra operacional, que pode indicar a absorção de conhecimentos gerais e habilidades técnicas específicas, e qualificação da mão-de-obra gerencial, que é um equivalente do indicador anterior, porém na área administrativa. Para operacionalizar o indicador da mão-de-obra operacional verificar-se-á a formação profissional desta mão-de-obra, além da possibilidade de treinamento

interno e da experiência anterior em outras organizações. Quando se trata de mão-de-obra gerencial em micro e pequenas empresas, perfil que se encaixam as empresas desta pesquisa, observa-se que, em sua maioria, os gerentes são os próprios proprietários. Neste sentido, o papel dos sócios-proprietários pode auxiliar este indicador e os fatores relacionados com o aprendizado e saberes gerenciais serão considerados relevantes para o negócio. Assim o indicador será operacionalizado pelas seguintes variáveis: experiência antes da abertura da empresa, formação profissional e treinamento gerencial.

A Figura 1 apresenta o modelo analítico formado com as potencialidades supracitadas e a Tabela 1 especifica cada indicador e suas variáveis. A escala utilizada no questionário para estas variáveis foi de quatro pontos, do tipo ordinal, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Para efeitos de análise a mesma foi assumida como intervalar.



Figura 1 Capacidade organizacional e seus indicadores

Tabela 1 Capacidade organizacional e suas variáveis

Potencial	Indicadores	Variáveis
1. PRODUTIVO	1.1. Qualidade	Conformidade
	1.2. Flexibilidade	Variedade de produtos
	1.3. Custos	Redução de custos
	1.4. Rapidez	Rapidez na entrega do produto
2. INOVATIVO	2.1. Processo de aprendizagem	Organização das informações
		Mecanismos de difusão de conhecimentos
		Participação em feiras e eventos
	2.2. Inovação	<i>Designer</i> dos produtos – laboratório
		Lançamento de novos produtos antes da concorrência
		Marca própria
3. GERENCIAL	3.2. Reputação da empresa	Vendas estão relacionadas com a marca
		Relacionamentos verticais e horizontais possuídos
	3.3. Competência financeira	Separa contas da pessoa física e jurídica
		Utiliza técnicas de gestão financeira
		Possibilidade de obtenção de crédito
	3.4. Competência em <i>marketing</i>	Preço competitivo no mercado
		Ponto no qual a empresa escolhe a produção
		Promoções e propagandas utilizadas
		Avaliação da satisfação do cliente
4. HUMANO	4.1. Mão-de-obra operacional	Formação profissional
		Treinamento interno
		Experiência anterior
	4.2. Mão-de-obra gerencial	Formação profissional
		Realização de treinamentos gerenciais
		Experiência anterior em outra organização

Exemplificado o modelo analítico e as variáveis utilizadas, a próxima seção trata dos procedimentos para análise e interpretação dos dados.

3.2 Plano de análise e interpretação dos dados

Para atender ao objetivo deste capítulo, a interpretação dos dados conta com uma junção de técnicas estatísticas, buscando trazer maior confiabilidade e validade para as análises. Inicialmente, foi realizada uma análise univariada, por meio da estatística descritiva, demonstrando, de maneira geral, como as empresas do APL de Divinópolis se posicionam frente suas capacidades organizacionais.

Após esta análise, foi calculado o *alpha de Cronbach* das variáveis de cada potencial da capacidade organizacional. Segundo Hair et al. (1998, p. 466), o *alfa de Cronbach* é uma “medida comumente usada de confiabilidade para um conjunto de dois ou mais indicadores de construto. Os valores variam entre 0 e 1, com as médias mais altas indicando maior confiabilidade entre os indicadores”. O limite inferior geralmente aceito é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60, por se tratar de estudo na área de ciências sociais aplicadas (HAIR et al., 1998). Neste estudo consideraram-se valores acima de 0,60 como satisfatórios

Verificada a opinião geral das empresas bem como a confiabilidade dos construtos, foi realizada uma análise fatorial, especificamente o método dos componentes principais, com o intuito de verificar quais variáveis possuem maior peso na definição da capacidade organizacional das empresas pertencentes ao APL de Divinópolis/MG.

Hair et al. (1998) definem que as técnicas de análise fatorial podem satisfazer um entre dois objetivos: identificação da estrutura por meio do resumo de dados (examinando as correlações entre as variáveis ou entre respondentes) e redução dos dados. Uma vez que o intuito desta dissertação é o conhecimento da

estrutura dos dados (capacidade organizacional), o método dos componentes principais se apresenta como o mais adequado.

Isso porque a análise de componentes principais constitui-se em uma técnica que pode ser utilizada para fornecer uma visão estatisticamente privilegiada do conjunto de dados. Ela fornece as ferramentas adequadas para identificar as variáveis mais importantes no espaço dos componentes principais (MOITA NETO, 2008). Ainda, de acordo com Maroco (2007), uma aplicação do método dos componentes principais é a identificação de grupos de indivíduos (*clusters*) de uma forma intuitiva bem como a identificação de variáveis que permitem a discriminação entre os grupos.

Segundo Manly (2004), pelo fato de muitos programas estatísticos permitirem que a análise fatorial utilize o método dos componentes principais, é possível utilizar desses programas para se obter valores necessários para o cálculo de pesos de determinadas variáveis. Neste caso, o que se deve fazer é extrair os fatores na mesma quantidade das variáveis e não fazer nenhuma rotação (MANLY, 2004).

Assim, serão utilizados os resultados preliminares da análise de componentes principais, tais como a matriz de coeficientes e a variância dos componentes, que permitem conhecer qual a importância de cada uma das variáveis para a explicação de 100% da variância total dos dados (CROCCO et al., 2003).

Partindo desta ideia, utilizou-se do *software* SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*) para se obter tais valores. Segundo Johnson e Wichern (1996), os componentes principais dependem de uma matriz de covariância (ou matriz de coeficientes) calculada de acordo com as variáveis da análise. A Tabela 2 demonstra como são gerados os autovetores (α) presentes em uma matriz de covariância no programa SPSS®.

A análise da matriz de covariância para determinação dos pesos das variáveis se dá por meio do cálculo da participação relativa de cada uma das variáveis em cada um dos componentes. Para tanto, efetua-se a soma da função módulo dos autovetores associados a cada componente (Equação 2) e em seguida divide-se o módulo de cada autovetor pela soma encontrada (CROCCO et al., 2003), como demonstra a Tabela 3.

Tabela 2 Matriz de coeficientes

	Componente		
	1	2	N
Variável 1	α_{11}	α_{12}	α_{1n}
Variável 2	α_{21}	α_{22}	α_{2n}
Variável n	α_{n1}	α_{n2}	α_{nn}

$$|\alpha_{11}| + |\alpha_{12}| + |\alpha_{1n}| = C_1 \quad (2)$$

Tabela 3 Participação relativa das variáveis em cada componente

	Componente		
	1	2	N
Variável 1	$\alpha'_{11} = \frac{\alpha_{11}}{C_1}$	$\alpha'_{12} = \frac{\alpha_{12}}{C_1}$	$\alpha'_{1n} = \frac{\alpha_{13}}{C_1}$
Variável 2	$\alpha'_{21} = \frac{\alpha_{21}}{C_2}$	$\alpha'_{22} = \frac{\alpha_{22}}{C_2}$	$\alpha'_{2n} = \frac{\alpha_{2n}}{C_2}$
Variável n	$\alpha'_{n1} = \frac{\alpha_{n1}}{C_n}$	$\alpha'_{n2} = \frac{\alpha_{n2}}{C_n}$	$\alpha'_{nn} = \frac{\alpha_{nn}}{C_n}$

Fonte: Adaptado de Crocco et al. (2003)

Com esta primeira análise realizada, parte-se para a verificação dos autovalores (*eigenvalues*) fornecidos pela variância dos componentes principais. Estes autovalores podem ser visualizados na Tabela 4, que demonstra como os dados são fornecidos pelo SPSS.

Tabela 4 Variância explicada pelos componentes principais

Componente	Variância explicada (%) (<i>eigenvalues</i>)	Variância Acumulada (%)
1	β_1	β_1
2	β_2	$\beta_1 + \beta_2$
N	β_n	$\beta_1 + \beta_2 + \beta_n (= 100\%)$

Como os α'_{ij} da Tabela 3 representam o peso que cada variável assume dentro de cada componente e que os autovalores (β_n) fornecem a variância dos dados associada ao componente, o peso final de cada variável é então o resultado da soma dos produtos dos α'_{ij} pelo seu autovalor correspondente (CROCCO et al., 2003). Matematicamente:

$$\text{Peso Variável 1} = \alpha'_{11} \beta_1 + \alpha'_{12} \beta_2 + \alpha'_{1n} \beta_n \quad (3)$$

$$\text{Peso Variável 2} = \alpha'_{21} \beta_1 + \alpha'_{22} \beta_2 + \alpha'_{2n} \beta_n \quad (4)$$

$$\text{Peso Variável n} = \alpha'_{n1} \beta_1 + \alpha'_{n2} \beta_2 + \alpha'_{nn} \beta_n \quad (5)$$

O cálculo destes pesos proporcionará uma base para categorizar as empresas, sendo que cada empresa se posicionará de acordo com as respostas dadas a cada uma das variáveis do questionário, podendo variar de 0 (capacidade extremamente baixa) a 1 (capacidade extremamente alta). O intervalo que definirá os grupos formados será calculado de acordo com os resultados obtidos.

Esta categorização das empresas tem como pressuposto o fato de que as empresas partem de pontos diferenciados em potencialidades produtivas, inovativas, gerenciais e humanas.

O ponto de partida da potencialidade das empresas pertencentes ao APL de confecções de Divinópolis será então identificado por meio da categorização das empresas segundo o peso de suas capacidades organizacionais. Esta categorização poderá permitir tanto o gestor da empresa, quanto o gestor público, avaliar e direcionar a aplicação de recursos de forma adequada a cada realidade. Com os aspectos metodológicos detalhados, parte-se para os resultados e discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como indicado na introdução deste capítulo, os resultados foram divididos em duas partes: a capacidade organizacional das confecções e a capacidade organizacional das facções, dado a diferença existente entre estes dois grupos. Em ambas as partes, serão apresentados uma visão geral das potencialidades, a confiabilidade de seus construtos e os cálculos dos pesos de cada variável para cada grupo de potencialidade. Por fim, serão formados grupos de acordo com os resultados obtidos anteriormente.

4.1 A capacidade organizacional das confecções

Conforme exemplificado no modelo analítico apresentado na Figura 1, a capacidade organizacional das confecções foi dividida em quatro potencialidades: produtiva, inovativa, humana e gerencial.

4.1.1 Potencial produtivo

Observando as respostas dadas ao potencial produtivo, nota-se que as confecções do APL de Divinópolis possuem uma tendência de preferência à qualidade, ao contrário da preferência por redução de custos. Enquanto 82% das confecções concordam muito ou totalmente com a conformidade de seus produtos, apenas 15% apontaram maior preferência em redução de custos.

Quanto à rapidez de entrega e variedade de produtos, as confecções ficam divididas em suas opiniões. Metade delas dá grande atenção para variedade de produtos, enquanto a outra metade não apresenta preferência por esse quesito. Da mesma forma ocorre com a variável rapidez de entrega: 50% apresentam preferência e os outros 50% não. Realizando um cruzamento entre o segmento atendido e o potencial produtivo, foi possível verificar que as confecções que atendem ao segmento feminino tendem a preferir uma maior variedade de produtos, ao contrário das confecções que atendem ao segmento masculino.

Como apontado nos aspectos metodológicos, foi analisado o alfa de *Cronbach* de cada potencial para verificação da confiabilidade dos construtos. Para o potencial produtivo esta estatística não foi calculada. Como as respostas desta capacidade foram dadas a partir da preferência por determinado indicador, as variáveis não estavam relacionadas, não sendo possível calcular a estatística. Os pesos encontrados para a capacidade produtiva a partir do método dos componentes principais foram os especificados na Tabela 5.

Tabela 5 Pesos do potencial produtivo - confecções

1.1. Qualidade	<i>Conformidade – padrão de produção (34%)</i>
1.2. Flexibilidade	Variedade de produtos (29%)
1.3. Custos	Redução de custos (6%)
1.4. Rapidez	Rapidez na entrega do produto (31%)

É possível observar que a variável com maior peso foi a conformidade, ou seja, possuir um padrão de produção que resulte em peças de qualidade para o cliente é o que mais determina o potencial produtivo das confecções.

De acordo com estes pesos foi possível calcular o potencial produtivo de cada empresa (considerando o intervalo de 0 a 1). Os resultados obtidos demonstram que as confecções possuem um potencial produtivo positivo e que elas não se distanciam muito uma das outras nesse quesito, como se pode notar na Tabela 6 que demonstra as seis empresas com maior pontuação e as seis com menor pontuação (10% da amostra total), bem como a média e o desvio padrão dessa capacidade.

Tabela 6 Pontuação segundo o potencial produtivo - confecções

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
57	0,732	36	0,581
46	0,732	45	0,573
39	0,732	1	0,566
35	0,732	44	0,542
31	0,732	2	0,536
24	0,732	55	0,518

Média: 0,68

Desvio Padrão: 0,06

Observa-se que até mesmo a empresa com menor pontuação possui acima de 50% em seu potencial, assim, considera-se que as confecções tendem a possuir um potencial produtivo de médio a alto no APL de Divinópolis.

4.1.2 Potencial inovativo

No que tange ao potencial inovativo, observou-se que a maioria das empresas ainda não utiliza de processos de aprendizagem: 67% delas não organizam ou pouco organizam as informações para auxílio na tomada de

decisões e 62% não estão acostumadas a realizar reuniões para difundir informações e conhecimentos. Na variável ‘participação em feiras e eventos’ apenas 55% afirmaram participar destes eventos para acompanhar as tendências.

Quanto ao indicador inovação, a maioria das confecções demonstrou resultados positivos. Todas as confecções respondentes possuem marca própria, assim, decidiu-se não utilizar a variável na categorização das empresas, uma vez que ela não parece como um recurso valioso, já que não diferencia uma confecção da outra, ou seja, no caso do aglomerado de Divinópolis, apenas possuir uma marca não se caracteriza como um diferencial para competitividade.

Este potencial apresentou um valor satisfatório para o alfa de *Cronbach*, não sendo necessária a exclusão de nenhuma variável para ajustamento do modelo. Assim, com um alpha de *Cronbach* de 0,747, o potencial inovativo continuou sendo representado por cinco variáveis. Os pesos encontrados para essas variáveis são especificados na Tabela 7. É possível observar que a variável com maior peso no potencial inovativo foi a existência de *designer* próprio ou laboratório de moda. Esta determinação é coerente uma vez que a inovação em setores como vestuário depende em grande parte de criações.

Tabela 7 Pesos do potencial inovativo - confecções

2.1. Processo de aprendizagem	Organização das informações (13%)
	Mecanismos de difusão de conhecimentos (16%)
	Participação em feiras e eventos (15%)
2.2. Inovação	Lançamento de produtos antes da concorrência (19%)
	<i>Designer dos produtos – laboratório</i> (37%)

De acordo com os pesos, as empresas foram novamente classificadas, como demonstra a Tabela 8. Os resultados mostram que as confecções se distanciam mais uma das outras nesse potencial, ao contrário do observado no potencial produtivo.

Tabela 8 Pontuação segundo o potencial inovativo - confecções

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
30	0,927	49	0,376
38	0,927	50	0,341
31	0,894	6	0,331
34	0,886	48	0,250
41	0,886	53	0,250
12	0,881	55	0,250

Média: 0,63

Desvio Padrão: 0,187

Assim, o potencial inovativo apresenta tanto empresas com altas pontuações, quanto empresas com baixas pontuações, podendo ser um fator que diferencia e auxilia a competitividade dessas confecções. Interessante destacar que uma reclamação recorrente das empresas que apresentam boa pontuação quanto ao potencial inovativo são as cópias dos modelos desenvolvidos por elas, o que desanima muitas confecções a investirem neste potencial.

4.1.3 Potencial gerencial

Quanto ao potencial gerencial, no que tange à reputação, grande parte das empresas acredita que suas vendas estão relacionadas com a marca (73%) e que possuem uma boa rede de relacionamentos capaz de fornecer informações importantes para o gerenciamento do negócio (69%). A maioria das empresas do APL ainda não possui uma competência financeira bem desenvolvida. Isso porque ainda não utiliza técnicas de gestão financeira e nem separa as contas da pessoa física e jurídica. Já na competência em *marketing*, maior atenção é dada a variável preço competitivo no mercado (85% estão atentos a seus concorrentes), ao contrário da divulgação dos produtos, na qual 56% das empresas não utiliza ou utiliza pouco de promoções e propagandas para atrair clientes. O potencial gerencial também apresentou um valor satisfatório para o alfa de *Cronbach*

(0,631), mantendo-se com suas nove variáveis iniciais. A Tabela 9 especifica os pesos encontrados para cada variável.

Tabela 9 Pesos do potencial gerencial - confecções

3.2. Reputação da empresa	Vendas estão relacionadas com a marca (13%)
	<i>Relacionamentos verticais e horizontais possuídos (18%)</i>
3.3. Competência financeira	Separa contas da pessoa física e jurídica (15%)
	Utiliza técnicas de gestão financeira (8%)
	Possibilidade de obtenção de linhas de crédito (10%)
3.4. Competência em <i>marketing</i>	Preço competitivo no mercado (8%)
	Ponto no qual a empresa escoar a produção (8%)
	Promoções e propagandas utilizadas (9%)
	Avaliação da satisfação do cliente (11%)

O potencial gerencial parece ser aquele que apresenta os pesos mais próximos entre as variáveis, principalmente os da competência em *marketing*. Apesar disso, a variável que apresentou maior peso está relacionada à reputação da empresa, indicando que os relacionamentos que a empresa possui com seu meio podem auxiliar no gerenciamento do negócio.

A pontuação obtida pelas seis empresas com maior potencial gerencial e das seis com menor potencial (10% da amostra total), bem como a média e o desvio padrão, são apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 Pontuação segundo o potencial gerencial - confecções

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
51	0,879	20	0,492
41	0,875	50	0,472
5	0,865	28	0,454
17	0,862	35	0,424
31	0,852	45	0,421
36	0,847	55	0,420

Média: 0,67

Desvio Padrão: 0,122

Os resultados demonstram que há uma distância significativa entre os respondentes, porém menor do que a encontrada no potencial inovativo. Ainda, as empresas com alto potencial gerencial podem trabalhar melhor alguns quesitos para aumentar sua competitividade no mercado.

4.1.4 Potencial humano

Por fim, no potencial humano, nota-se que a maioria da mão-de-obra operacional possui experiência anterior em outra empresa, porém não há uma preocupação na realização de treinamentos para aperfeiçoamento. Da mesma forma, a mão-de-obra gerencial é formada pela experiência anterior, uma vez que a maioria dos respondentes não realiza treinamentos gerenciais e não possuem uma formação na área de gestão.

Neste potencial, a primeira configuração analisada, com todas as variáveis, apresentou um alfa de *Cronbach* de 0,477. Buscando uma configuração que representasse melhor o construto, foi excluída a variável ‘Proprietário(s) atuavam em ramos similares’, obtendo-se um alfa de *Cronbach* de 0,586. Foi realizada mais uma configuração, excluindo-se agora tanto a variável citada anteriormente quanto a variável ‘Formação profissional dos gerentes’. Obteve-se assim um alfa de *Cronbach* de 0,667, considerado então satisfatório. O potencial humano foi então representado por quatro variáveis. Estas variáveis e seus pesos são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 Pesos do potencial humano - confecções

4.1. Mão-de-obra operacional	<i>Formação profissional (38%)</i>
	Treinamento interno (21%)
	Experiência anterior (20%)
4.2. Mão-de-obra gerencial	Realização de treinamentos gerenciais (21%)

A formação profissional da mão-de-obra operacional, ou seja, funcionários com cursos na área que trabalham, foi a variável de maior peso no potencial humano. Isso demonstra que uma mão-de-obra bem formada pode trazer consigo uma boa competitividade no mercado. As demais variáveis mostraram pesos bem próximos.

O potencial humano, assim como o potencial inovativo, apresentou muita diferença entre as empresas de maior potencial e as de menor potencial, como mostra a Tabela 12. Em geral, se pode dizer que as confecções do APL de Divinópolis possuem uma capacidade organizacional satisfatória, se observada as médias de cada potencial.

Tabela 12 Pontuação segundo o potencial humano - confecções

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
30	0,951	9	0,349
16	0,905	28	0,349
29	0,898	53	0,349
5	0,894	56	0,299
31	0,856	48	0,250
32	0,852	49	0,250

Média: 0,62

Desvio Padrão: 0,175

De posse desses resultados, foi possível verificar ainda que essas confecções possuem potencialidades diferentes entre si, sendo os maiores desvios observados nos potenciais inovativo e humano, o que comprova a existência de uma heterogeneidade entre as empresas pertencentes ao APL, como pressupõe esta dissertação. A possibilidade de formação de grupos diferentes quanto suas capacidades, realizada no próximo item, pode comprovar esse fato.

4.1.5 Capacidade organizacional das confecções do APL de Divinópolis

A capacidade organizacional pode ser definida como a forma que a empresa explora seus recursos para alcançar determinados objetivos. No caso desta dissertação, essa capacidade organizacional é medida pelos potenciais produtivo, inovativo, gerencial e humano, que determinam o ponto de partida para que uma empresa alcance seus objetivos, primordialmente, o lucro.

Após serem definidos os pesos de cada variável dentro de suas respectivas potencialidades, e após o cálculo ponderado para cada empresa, foi realizado novamente o procedimento de cálculo dos pesos, porém levando-se em conta a pontuação obtida pelas empresas em cada potencial analisado. Os pesos encontrados são especificados na Tabela 13.

Tabela 13 Pesos das potencialidades - confecções

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL	Potencial Produtivo (16%)
	Potencial Inovativo (19%)
	<i>Potencial Gerencial (39%)</i>
	Potencial Humano (26%)

É possível verificar que o potencial gerencial é aquele com o maior peso na determinação da capacidade organizacional das confecções. Isso leva a crer que um maior conhecimento dos aspectos gerenciais pode gerar um diferencial dentro deste setor, que possui baixas barreiras de entrada.

Em seguida, encontra-se o potencial humano, responsável por 25% da determinação da capacidade organizacional. Esse potencial também demonstrou um peso significativo, reafirmando que o capital humano continua fazendo diferença na competitividade da empresa, principalmente em setores intensivos em mão-de-obra.

Por fim, encontra-se o potencial inovativo seguido do potencial produtivo. Uma possível explicação para os menores pesos destas capacidades seria que empresas do setor de confecções ainda não conseguem se diferenciar no que tange a essas capacidades: o *design* dos produtos ainda não apresenta grandes novidades em relação à concorrência, e a forma de produzir é bem uniforme.

Por meio destes novos pesos, o cálculo da pontuação de cada empresa foi novamente realizado, sendo possível verificar qual a porcentagem que cada confecção possui em relação a sua capacidade organizacional, conforme demonstra a Tabela 14.

Tabela 14 Pontuação segundo a capacidade organizacional

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
31	0,838	10	0,522
30	0,837	49	0,516
41	0,827	53	0,492
51	0,806	48	0,491
17	0,802	50	0,479
38	0,792	28	0,469

Média: 0,65

Desvio Padrão: 0,101

Pela pontuação demonstrada na Tabela 14 é possível observar que, em média, as confecções de Divinópolis possuem uma boa capacidade organizacional. Porém a diferença entre aquela que possui maior pontuação (84%) e aquela que possui menor pontuação (47%) é significativa. Nesse sentido, torna-se viável a categorização dessas empresas em grupos diferenciados, comprovando a existência de uma heterogeneidade das confecções do APL de Divinópolis no que tange à sua capacidade organizacional.

Para categorizar as empresas, tomou-se como referência a comparação entre os dados de cada empresa em relação às outras pesquisadas, de forma a

situá-la dentro de um *continuum* que varia entre um mínimo e um máximo de pontos. O intervalo que divide os grupos foi definido de forma percentífica. Assim, estas empresas foram categorizadas em três classes:

- a. Capacidade Organizacional Alta (intervalo de 0,715 a 0,840 – 18 empresas);
- b. Capacidade Organizacional Média (intervalo de 0,594 a 0,714 – 25 empresas);
- c. Capacidade Organizacional Baixa (intervalo de 0,469 a 0,593 – 17 empresas).

As empresas pertencentes à classe de alta capacidade, apesar de possuírem boa pontuação, podem melhorar sua capacidade, principalmente se derem maior atenção à utilização de algumas técnicas de gestão financeira e também aos processos de aprendizagem, organizando melhor suas informações e buscando uma maior interação com seu grupo de trabalho.

Já as empresas incluídas na classe de média, além de se preocuparem com as técnicas de gestão financeira e com os processos de aprendizagem, devem dar maior atenção a sua capacidade humana. Os proprietários devem procurar realizar treinamentos que lhes ajudem no gerenciamento de sua empresa e devem também investir em alguns cursos de aperfeiçoamento para seus funcionários. A divulgação dos produtos também merece maior atenção.

A última classe, as das confecções com baixa capacidade, indica um grupo que deve trabalhar melhor todas suas capacidades para conseguir competir no mercado. A falta de alguns quesitos pode fazer com que estas empresas sejam substituídas no mercado. Os pontos mais preocupantes são a falta de habilidades financeiras e de *marketing*, a não utilização de processos de aprendizagem e funcionários com formação insuficiente.

4.2 A capacidade organizacional das facções

Assim como nas confecções, a capacidade organizacional das facções foi dividida em quatro potencialidades: produtiva, inovativa, humana e gerencial.

4.2.1 Potencial produtivo

No que tange ao potencial produtivo das facções do APL de Divinópolis, observa-se que, assim como as confecções, maior preferência é dada à qualidade dos produtos. Porém, grande atenção também é dada para a rapidez de entrega, uma vez que 77% das facções dizem concordar com essa variável. Uma possível explicação para este destaque é que as facções recebem por peça, assim, quanto mais rápido elas entregam o lote de peças, maior será seu lucro no final do mês.

Seguida da rapidez de entrega está a redução de custos e por último a variedade de produtos, com apenas 22% de preferência. Trabalhar com variedade de produtos demanda tempo e acarreta mais custos para as facções, o que poderia explicar o pouco destaque desta variável. Assim como nas confecções o alfa de *Cronbach* para este potencial não foi calculado. Os pesos encontrados foram os especificados na Tabela 15.

Tabela 15 Pesos do potencial produtivo - facção

1.1. Qualidade	<i>Preferência por conformidade – padrão de produção (31%)</i>
1.2. Flexibilidade	Preferência por variedade de produtos (29%)
1.3. Custos	Preferência por redução de custos (10%)
1.4. Rapidez	Preferência por rapidez na entrega do produto (30%)

A ordem dos pesos foi a mesma verificada nos resultados das confecções, porém a ponderação se apresentou um pouco diferente, sendo que

conformidade e rapidez na entrega ficaram com pesos bem próximos. Assim como as confecções, as facções possuem um bom potencial produtivo, com a menor pontuação estando acima de 50%, o que pode ser observado na Tabela 16 que demonstra a classificação das empresas.

Tabela 16 Pontuação segundo o potencial produtivo - facção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
6	0,758	4	0,554
9	0,705	43	0,554
12	0,705	4	0,552
14	0,705	11	0,552
17	0,705	18	0,547
27	0,705	49	0,520

Média: 0,65

Desvio Padrão: 0,051

As facções são vistas como a área produtiva de muitas confecções, neste sentido, os resultados encontrados para as confecções e facções foram muito próximos, indicando que há um consenso no que diz respeito à produção das peças de vestuário. Provavelmente, confecções que buscam maior qualidade escolhem facções com o mesmo princípio para produção de suas peças. Assim, o potencial produtivo das facções é de grande importância para sua competitividade, uma vez que está diretamente relacionado ao nicho de mercado que ela pretende atender e ao lucro que ela poderá obter.

4.2.2 Potencial inovativo

Observando as respostas dadas ao potencial inovativo percebeu-se que este potencial não está presente nas facções. Todas as variáveis, com exceção da variável 'Mecanismos de difusão de conhecimentos' apresentaram respostas concentradas nas opções discordo totalmente e concordo pouco, como mostra a Tabela 17.

Tabela 17 Número de respondentes para as variáveis do potencial inovativo - facção

Variável	Discordo totalmente	Concordo pouco	Total
K1 - Organização das informações	98,3%	1,7%	100%
K2 - Mecanismos de difusão de conhecimentos – reuniões	81,7%	6,7%	88,3%
K3 - Marca própria	98,3%	1,7%	100%
K4 - <i>Designer</i> dos produtos – laboratório	100%	-	100%
K5 - Lançamento de novos produtos antes da concorrência	98,3%	1,7%	100%
K6 - Participação em feiras e eventos	90%	6,7%	96,7%

De acordo com estes resultados, pode-se inferir que apenas a variável K2 representa o potencial inovativo das facções, uma vez que existem empresas que utilizam destes mecanismos. No caso da variável K2, que diz respeito às reuniões com funcionários, algumas facções colocam que essa difusão de conhecimentos ocorre mais na informalidade, nas conversas diárias. Diante de tais resultados verifica-se que as facções não se destacam por seu potencial inovativo, esta potencialidade parece ser mais atribuída às confecções. Nesse sentido, nota-se que o potencial inovativo não está presente nas facções e, por esse motivo, não deve ser levado em consideração ao se analisar a capacidade organizacional de tais empresas.

4.2.3 Potencial gerencial

Analisando as respostas correspondentes ao potencial gerencial, nota-se que assim como as confecções, as facções não possuem uma competência

financeira bem desenvolvida. Dentro das variáveis de competência em *marketing*, observa-se que nenhuma facção trabalha com a divulgação de produtos, fato que faz com que esta variável não seja utilizada para pontuar as facções. A divulgação do trabalho das facções parece acontecer de forma natural e informal, mais no contato pré-existente entre confecções e facções. Neste indicador maior destaque é dado às variáveis: preço competitivo no mercado (53%); ponto de escoamento da produção (75%) e avaliação da satisfação do cliente (83%).

Quanto à reputação, como as facções não trabalham com marcas, o gerenciamento desta se torna desnecessário, o que também faz com esta variável não represente as facções do APL. O que irá contar para a reputação dessas facções são os relacionamentos possuídos, uma vez que 56% acreditam possuir uma boa rede de relacionamentos.

Na primeira configuração rodada para verificar a consistência das variáveis do potencial gerencial, o alfa de *Cronbach* encontrado foi de 0,455. Buscando uma configuração que representasse melhor esse potencial, foi excluída a variável 'Relacionamentos verticais e horizontais possuídos', obtendo-se um alfa de *Cronbach* de 0,550. Apesar de não ser um valor satisfatório, essa foi a configuração de maior alfa encontrado, assim, decidiu-se por mantê-la. A Tabela 18 especifica as variáveis que entraram para análise e seus respectivos pesos.

Tabela 18 Pesos do potencial gerencial - facção

3.3. Competência financeira	Separa contas da pessoa física e jurídica (24%)
	Utiliza técnicas de gestão financeira (14%)
	Possibilidade de obtenção de linhas de crédito (14%)
3.4. Competência em <i>marketing</i>	Preço competitivo no mercado (15%)
	Ponto no qual a empresa escoar a produção (21%)
	Avaliação da satisfação do cliente (12%)

A pontuação obtida pelas seis empresas com maior potencial gerencial e das seis com menor potencial, bem como a média e o desvio padrão, são apresentadas na Tabela 19.

Tabela 19 Pontuação segundo o potencial gerencial - facção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
12	0,812	15	0,199
25	0,709	35	0,199
29	0,620	14	0,179
24	0,618	34	0,178
33	0,574	38	0,081
11	0,529	1	0,000

Média: 0,36

Desvio Padrão: 0,141

Nessa tabela é possível perceber que existem poucas empresas com um potencial gerencial bem desenvolvido, sendo que a grande maioria possui um potencial abaixo de 50%, o que faz com que a média dessa potencialidade seja também baixa. Com isso pode-se inferir que há muita diferença entre as facções no que tange a esse potencial e que muitas devem começar a pensar na forma como estão gerenciando seu empreendimento.

4.2.4 Potencial humano

No último potencial a ser analisado, notou-se que a experiência dos proprietários vem mais da experiência anterior no ramo, do que por meio de treinamentos e grau de instrução. Isso se deve ao fato dos proprietários serem, em sua maioria, ex-empregados das confecções, como costureiras e cortadores, o que lhes dá maior conhecimento por meio dessa experiência.

Quanto à mão-de-obra operacional, nesta também se destaca a experiência anterior. Poucas facções possuem uma mão-de-obra completamente formada (25%) e poucos funcionários participam de cursos de aperfeiçoamento

(10%). Grande parte dessas facções torna-se responsável pela formação, dentro da própria fábrica, das costureiras.

Nesta potencialidade, a configuração que mais se aproximou de um alfa de *Cronbach* satisfatório (0,632) foi aquela que exclui todas as variáveis relacionadas à mão-de-obra gerencial. Uma possível explicação é que, como se trata de um grupo no qual a produção é o foco e como a maioria dos proprietários também são vistos como mão-de-obra operacional, essas variáveis apresentam-se mais coesas. Dessa forma o potencial humano das facções foi representado por três variáveis, como demonstra a Tabela 20.

Tabela 20 Pesos do potencial humano - facção

4.1. Mão-de-obra operacional	Formação profissional (24%)
	Treinamento interno (51%)
	Experiência anterior (25%)

Ao contrário das confecções, a variável que apresentou maior peso foi o treinamento interno, indicando que mesmo sem experiência ou formação, o treinamento que é realizado dentro da própria facção e os cursos que são oferecidos para essa mão-de-obra são de suma importância para a competitividade dessas empresas. Como ocorre no potencial inovativo, muitas facções possuem uma baixa pontuação. Um ponto mais alarmante foi que a facção com maior pontuação apresentou apenas 50% do potencial humano e a média encontrada foi de apenas 0,15, indicando que as facções possuem um déficit muito grande no potencial humano, observem na Tabela 21.

Tabela 21 Pontuação segundo o potencial humano - facção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
4	0,500	25	0,063
6	0,500	30	0,063
26	0,500	10	0,061
34	0,439	50	0,061
22	0,437	58	0,061
33	0,437	2	0,000

Média: 0,15

Desvio Padrão: 0,149

A partir destes resultados, novamente se comprova que as facções do aglomerado de Divinópolis são heterogêneas quando tratadas segundo suas potencialidades. Nota-se que se trabalharem melhor seus potenciais humanos e gerenciais, muitas dessas facções poderão melhorar sua competitividade dentro do arranjo. O próximo item classificará estas empresas segundo sua capacidade organizacional.

4.2.5 Capacidade organizacional das facções do APL de Divinópolis

Por meio do mesmo procedimento de cálculo utilizado nas confecções, as facções foram classificadas segundo sua capacidade organizacional. Para essa classificação, definiu-se primeiramente os pesos de cada potencial, como demonstrado na Tabela 22, lembrando que, para as facções, o potencial inovativo não é relevante, sendo este excluído da análise.

Tabela 22 Pesos dos potenciais - facções

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL	Potencial Produtivo (30%)
	Potencial Gerencial (33%)
	Potencial Humano (37%)

Verifica-se que os pesos das potencialidades são bem próximos e, ao contrário das confecções, o potencial humano é o que mais se destaca. Isso pode

estar relacionado ao fato dessas empresas serem mais intensivas em mão-de-obra.

Porém os potenciais gerencial e produtivo não deixam de ter importância, já que seus pesos também são significativos. Ou seja, para que uma facção tenha maior competitividade no mercado, ela deve desenvolver as três potencialidades, ela não deveria focar somente em uma em detrimento das outras.

Com esses pesos, as facções foram então classificadas. Na pontuação gerada foi possível observar que as facções do APL de Divinópolis possuem uma capacidade organizacional muito baixa, sendo que a média encontrada entre as empresas foi de 39%. Observe na Tabela 23.

Tabela 23 Pontuação segundo a capacidade organizacional - facção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
33	0,614	1	0,276
6	0,602	14	0,271
26	0,570	15	0,263
11	0,539	46	0,259
22	0,534	23	0,256
4	0,518	38	0,224

Média: 0,39

Desvio Padrão: 0,087

Pensando na categorização dessas empresas quanto à sua capacidade organizacional e diante da pontuação obtida, decidiu-se dividi-las também em três grupos, porém com denominações diferentes daquelas utilizadas para as confecções. Como as capacidades encontradas foram, em sua maioria, abaixo de 50%, as classes formadas foram:

- a. Capacidade Organizacional Média (intervalo de 0,478 a 0,614 – 11 empresas);
- b. Capacidade Organizacional Baixa (intervalo de 0,349 a 0,477 – 27 empresas);
- c. Capacidade Organizacional Muito Baixa (intervalo de 0,224 a 0,348 – 22 empresas).

As poucas empresas pertencentes à classe de capacidade organizacional média devem estar mais atentas ao potencial gerencial. Em comparação com as outras potencialidades, que também podem ser melhoradas, o potencial gerencial foi o que mais deixou a desejar. Uma maior atenção às questões financeiras e de *marketing* podem melhorar a competitividade e até mesmo a lucratividade dessas facções no aglomerado.

Já as facções incluídas na classe de capacidade baixa precisam repensar não somente a questão gerencial, mas também a questão humana, principalmente no que tange a cursos de aperfeiçoamento de seus funcionários, o que pode melhorar o tempo e a qualidade da produção. Realizar algumas reuniões ou até mesmo conversas informais com esses funcionários pode auxiliar no desmembramento desta demanda de profissionalização, bem como na melhora do sistema de produção.

Por fim, o grupo das facções com capacidade organizacional muito baixa, que possui um número significativo de empresas, deve começar a analisar cada item de suas potencialidades. Não adianta possuir um potencial produtivo de acordo com o solicitado pelas confecções se a facção não souber trabalhar seu preço, não souber gerenciar sua lucratividade, não trabalhar com uma mão-de-obra suficientemente treinada, não trocar informações com seu público interno e externo. Esses quesitos são os que poderão proporcionar a essas empresas uma vantagem competitiva sustentável para que elas possam sobreviver no mercado.

Os resultados demonstram que muitos pontos devem ser trabalhados com as facções, não só para que elas consigam competitividade dentro do aglomerado, mas principalmente para que elas conseguiram competir com outras regiões caracterizadas pela presença de grandes facções, tornando-se ponto de referência, assim como já são as confecções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo teve como objetivo verificar quais variáveis possuem maior peso na determinação das capacidades organizacionais das empresas do APL de confecções de Divinópolis. Os resultados encontrados para este objetivo permitem concluir que o APL de Divinópolis possui uma heterogeneidade interna, ou seja, as empresas pertencentes a este APL se diferenciam no grau e na forma como utilizam suas capacidades. Este resultado vai ao encontro dos principais pressupostos da visão baseada em recursos, reafirmando a utilização desta teoria no capítulo.

Outro ponto importante é a diferença na forma como confecções e fábricas utilizam suas potencialidades. Esta diferença, não só com relação às variáveis, mas também aos pesos obtidos, vem afirmar o exposto por Maciel e Silva (2010): tipos específicos de capacidades conferem vantagem competitiva em dado contexto. Nem sempre a combinação de potencialidades utilizadas pelas confecções será aquela que garantirá a competitividade para as fábricas, cada ramo deve ser visualizado individualmente.

O que pode ser verificado é que todos os potenciais serão importantes em ambos os setores, porém a proporção em que eles são combinados nunca será a mesma. Ainda, as confecções estão em um patamar de capacidade organizacional mais elevado que as fábricas, mostrando que muito ainda deve ser feito para que os dois setores estejam em um mesmo nível de negociação.

Mas porque conhecer essas potencialidades? Porque diferenciar as empresas? Saber qual a capacidade organizacional da empresa é de suma importância não somente para as próprias confecções e fábricas, mas também para os formuladores de políticas que visam o desenvolvimento do setor como um todo. Conhecendo a realidade de cada grupo de empresas, estes

formuladores podem focar naqueles que verdadeiramente são os entraves para a competitividade do setor, melhorando a competitividade do APL como um todo.

Corroborando com a afirmação de Chandler (1992), o conhecimento das capacidades organizacionais providencia o crescimento contínuo não somente de cada empresa, mas também da indústria e da economia na qual ela está inserida. Assim, reconhecer que até mesmo as empresas inseridas em um aglomerado são diferentes faz com que as organizações direcionem seus esforços para aquelas capacidades deficientes, promovendo o crescimento do próprio APL.

As diferenças observadas entre facções e confecções mostram que a metodologia utilizada mostrou ser adequada para aplicação em outras realidades, uma vez que leva em consideração o contexto no qual as empresas estão inseridas. Com a correta adaptação das variáveis segundo a realidade das empresas, a aplicação da metodologia em outros aglomerados pode ajudar na interpretação de suas capacidades deficientes.

Importante ressaltar que a combinação das potencialidades é trabalhada apenas no formato quantitativo, o aprofundamento de questões relevantes deve ser detalhado em pesquisas posteriores, de caráter mais qualitativo. Outro ponto que merece destaque é que os resultados ora obtidos correspondem à comparação das empresas do aglomerado de confecções de Divinópolis, sendo que a aplicação da mesma pesquisa em outras regiões poderá apresentar resultados diferentes.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

_____. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academic of Management Review**, Ohio, v. 2, n.1, p. 41-56, Jan. 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 131-179.

_____; _____. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007. 352 p.

BRETHERTON, P.; CHASTON, I. Resource dependency and SME strategy: na empirical study. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 12, n. 2, p.274-289, June 2005.

CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, Pittsburgh, v. 6, n. 3, p. 79-100, Summer 1992.

CHEN, W. H. Manufacturing strategies of network-based small firms: observations on the textile industry in Taiwan. **Journal of Small Business Management**, Virgínia, v. 37, n. 2, p. 46-62, Apr. 1999.

CROCCO, M. A. et al. **Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais**: uma nota técnica. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2003. 12 p. (Texto para discussão, n 191).

FERRAZ, J. C., KUPFER, D. S., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 420 p.

FUKUGAWA, N. Determining factors in innovation of small firm networks: a case of cross industry groups in Japan. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 27, n. 2-3, p. 181-193, Oct. 2006.

GARCIA, A. E. G.; HEXSEL, A. E. Uma contribuição para a identificação de recursos e capacidades nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 1998. 597 p.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 3th ed. London: Prentice Hall, 1996. 767 p.

KELLY, S. The function and character of relationship benefits: transferring capabilities and resources to the small firm. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 14, n. 4, p. 602-619, Oct./Dez. 2007.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 680 p.

LADEIRA, W. J.; COSTA, J. C. Relação entre recurso tangível e intangível: uma segmentação em empreendimentos através da visão baseada em recursos (RBV). In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

LAIMER, C. G.; LAIMER, V. R. Relações de cooperação empresarial na perspectiva da visão baseada em recursos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

MACIEL, C. O.; SILVA, E. D. Capacidades organizacionais e desempenho em um setor geograficamente concentrado e com baixo potencial de diferenciação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

MAHONEY, J. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, New York, v. 27, n. 6, p. 651-660, Dec. 2001.

MANLY, B. F. J. **Multivariate statistical methods** - a primer. 3th ed. London: Chapman, 2004. 208 p.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Silabo, 2007. 824 p.

MOITA NETO, J. M. Estatística multivariada. **Crítica**, maio 2004. Seção Filosofia da Ciência. Disponível em:
<http://criticanarede.com/cien_estatistica.html>. Acesso em: 13 ago. 2009.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: J. Wiley, 1959. 296 p.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

PORTER, M. E. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: _____. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 209-303.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June 1990.

RANGONE, A. A. Resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 12, n. 3, p. 233-248, May 1999.

RICKNE, A. Connectivity and performance of science-based firms. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 26, n. 4, p. 393-407, May 2006.

RIVERA, E. B. B. R. Resource based view e o neo-institucionalismo na análise organizacional para a promoção da vantagem competitiva sustentável. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June 1984.

CAPÍTULO 3

A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE EXTERNALIDADES POSITIVAS DAS EMPRESAS PERTENCENTES AO AGLOMERADO DE CONFECÇÕES DE DIVINÓPOLIS/MG

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento extraordinário de determinadas regiões, particularmente no Vale do Silício, nos EUA e na Terceira Itália, chamaram a atenção de pesquisadores e formuladores de políticas públicas para a relevância da dimensão espacial para a competitividade das empresas. Nas duas últimas décadas tem-se observado um aumento no número de pesquisas sobre aglomerações geográficas de atividades econômicas. A expectativa é que essas aglomerações melhorem o desempenho das firmas devido a um maior acesso a recursos especializados e ao conhecimento (MCCANN; FOLTA, 2011).

As definições mais correntes referentes a estes aglomerados são aquelas relacionadas aos distritos industriais, *milieu innovateurs*, *clusters* e arranjos produtivos locais. Muitas dessas definições se voltam para aspectos relacionados ao tamanho do aglomerado, proximidade, tipo de empresas envolvidas, e tipo de setores, como tradicionais ou de alta tecnologia.

Independente da nomenclatura utilizada, o que se mostra interessante é o aproveitamento de sinergias geradas pelas interações das empresas geograficamente aglomeradas, que podem fortalecer suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte de vantagem competitiva. A obtenção de ganhos de eficiência gerados pelo aproveitamento dessas sinergias é conhecida como externalidade. Para Humphrey e Schmitz (1996), externalidade é o efeito secundário gerado numa atividade qualquer e pode ser positiva quando desejada, e negativa quando indesejada. Essas vantagens obtidas nos aglomerados têm sido percebidas ao longo do tempo, e já recebeu a atenção de Adam Smith e Alfred Marshall (PUGA, 2010).

Diante do apresentado, o foco do presente capítulo será as externalidades positivas geradas em uma situação de aglomeração. Entendendo

que estar aglomerado pode gerar benefícios além dos diretamente econômicos, o objetivo deste capítulo é verificar quais variáveis possuem maior peso na determinação da capacidade de absorção de externalidades positivas das empresas pertencentes ao aglomerado de confecções de Divinópolis. Pretende-se também categorizar estas empresas segundo esta capacidade de absorção, confirmando assim novamente a existência de uma heterogeneidade interna no aglomerado.

Entender como as empresas percebem o ambiente do qual fazem parte torna possível o desenvolvimento de ações que visem o desenvolvimento do aglomerado. Além disso, o conhecimento desta heterogeneidade interna bem como as características dos grupos formados poderá auxiliar os formuladores de políticas públicas a direcionarem programas e investimentos de acordo com as necessidades de cada grupo estudado.

Em busca do objetivo ora proposto, o capítulo divide-se em outras quatro partes. A seção seguinte aponta os principais conceitos relacionados às aglomerações produtivas e as externalidades geradas por estas. Posteriormente, apresentam-se os aspectos metodológicos, que discorre sobre o modelo analítico proposto, bem como sobre as técnicas estatísticas utilizadas. Na quarta parte são apresentados os resultados e discussões. Por fim, trata-se das considerações finais, seguido das referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem como objetivo apresentar, inicialmente, as principais vertentes teóricas sobre as aglomerações, dando ênfase aos arranjos produtivos locais. Em seguida, são destacadas as externalidades, visualizadas como benefícios potenciais para as empresas localizadas nestes aglomerados.

2.1 Aglomerações e arranjos produtivos locais

A ideia de aglomeração torna-se explicitamente associada ao conceito de competitividade, principalmente a partir do início dos anos 90 (CASSIOLATO; SZAPIRO; LASTRES, 2004; SCHMITZ, 1997), porém, escritos econômicos no século XIX já faziam menção às aglomerações e aos territórios. Já no final do século XIX, Marshall (1920), observava a importância das relações existentes entre empresas concentradas em um mesmo território. Os interesses de pesquisa giravam em torno principalmente dos transbordamentos das aglomerações para o desenvolvimento regional e das vantagens competitivas para as empresas.

Segundo Cassiolato, Szapiro e Lastres (2004), apesar de distintas entre si, muitas vezes, as abordagens e conceitos de aglomerados apresentam fortes similaridades no que se refere à estrutura, operação e atores envolvidos. Suas diferenças estariam relacionadas com as especificidades dos casos empíricos analisados e ao peso dado a determinadas características ou vantagens dos aglomerados. Para Puga (2010), uma concentração espacial de atividade econômica pode ser vista como um sinal de aglomeração econômica. Assim, o aspecto central de qualquer aglomeração seria a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Os primeiros estudos desenvolvidos dentro da perspectiva territorial foram aqueles sobre os distritos industriais, especialmente os distritos industriais italianos. Suas principais características, segundo Amaral Filho (2001) eram: concentração espacial e setorial de empresas, existência de vínculos e relações horizontais, adaptabilidade, capacidade de inovação, aprendizagem coletiva, constituição principalmente de empresas de micro e pequeno porte. Porém, o interesse no estudo da situação de aglomeração industrial não ficou restrito a esses distritos industriais, estendeu-se para outras experiências nos países avançados e em desenvolvimento, demonstrando que a situação de aglomeração

industrial não era um fenômeno exclusivamente europeu e nem estava aprisionada em um modelo estático (KELLER, 2008).

O conceito de *milieu innovateurs*, proposto pelo GREMI (*Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*), destaca-se do “distrito industrial” porque, enquanto esse privilegia a visão do “bloco social”, aquele confere às inovações tecnológicas certa autonomia e um papel determinante (AMARAL FILHO, 2001).

Associado à tradição anglo-americana e, genericamente, referindo-se a um aglomerado de empresas desenvolvendo atividades similares (BARROS; OLIVEIRA DA SILVA; SPINOLA, 2006), o termo *cluster* passou a ser utilizado em vários países. Os estudos que adotam o modelo de *clusters* possuem como intenção identificar fatores em economias nacionais (ou em escala menos agregada) que poderiam contribuir para a competitividade das empresas. Seu conceito aparece como sendo o mais fiel à linha da economia industrial, especialmente pela sua aplicação nos textos de Porter (1989, 1999). Para Amaral Filho (2001), o conceito de *cluster* procura recuperar alguns conceitos tradicionais como “polo de crescimento” e é o mais próximo da ideia de um “modelo”, assumindo um caráter mais normativo.

Além desses tipos de aglomerações, Barros, Oliveira da Silva e Spinola (2006) citam as redes de pequenas e médias empresas na Alemanha, os *Keiretsus* no Japão e os arranjos produtivos de produtos primários no Chile e na Noruega. Para os autores não há uma padronização de linguagem entre os pesquisadores e muitas vezes, os termos são usados como sinônimos.

Entretanto, observou-se que estas nomenclaturas não possuíam identificação com a realidade brasileira, sendo necessário um termo geral para caracterizar essa aproximação territorial, de tal forma a incluir um conjunto heterogêneo de aglomerações, já que a maioria não se enquadrava nas formas teóricas de distritos industriais, *clusters* ou *milieu innovateurs* (BARROS;

OLIVEIRA DA SILVA; SPINOLA, 2006; LEMOS; SANTOS; CROCCO, 2003). Começa-se a adotar a denominação arranjo produtivo local (APL), uma versão brasileira. Apesar de possuir os mesmos princípios dos distritos industriais e dos *clusters*, não se pode afirmar que estes APLs funcionam da mesma maneira, uma vez que sofrem grandes influências das formações sócio-econômicas das regiões e territórios onde se encontram. Assim, um APL é visto como um produto histórico do espaço social local (BARROS; OLIVEIRA DA SILVA; SPINOLA, 2006; LEMOS; SANTOS; CROCCO, 2003).

De acordo com Britto (2004), uma das principais características do APL é sua capacidade de operar como instância de mediação entre a firma e o ambiente externo. O que irá caracterizar um APL será sua dimensão territorial; sua diversidade de atividades e setores econômicos, políticos e sociais; conhecimento tácito, inovação e aprendizado; governança; e o grau de enraizamento (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Especificamente, os APLs podem ser caracterizados como redes interorganizacionais aglomeradas territorialmente (HOFFMANN; MELO; MOLINA-MORALES, 2006), isto é, há uma relação entre as empresas visando o alcance de objetivos comuns coletivamente acordados (SOUZA, 2003).

O tema das aglomerações produtivas, particularmente sob a denominação de APLs, possui uma relevância empírica significativa. Segundo Suzigan (2006), foram identificadas 762 aglomerações no Brasil, sendo Minas Gerais o estado com maior número (80 aglomerações). Os principais estudos que tratam da identificação destes APLs no estado de Minas Gerais são Crocco e Galinari (2002) e Suzigan (2006). O primeiro estudo foi publicado pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) e o segundo pelo Instituto de Pesquisa Econômicas Aplicadas (IPEA). Há também fontes de instituições, como Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE).

Mesmo havendo muita discussão sobre os critérios de identificação, estes números corroboram os esforços governamentais de fomento às aglomerações produtivas, encaradas como fator de desenvolvimento econômico e social. O SEBRAE, por exemplo, adota os APLs como uma de suas prioridades desde 2002. O MDIC instituiu, em 2004, o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais.

Nas definições utilizadas por essas instituições, a concentração setorial e espacial e a relevância das interações entre as empresas e dessas com instituições de apoio, financeiras e de pesquisa, aparecem como pontos fundamentais. Estas definições são condizentes com a proposição de Marshall (1920) e Schmitz (1997) que apontam para a concentração espacial e setorial donde as relações interorganizacionais assumem papel relevante.

Embora algumas destas definições não possuam um caráter científico, uma vez que são baseadas em saber técnico, a precisão dos critérios de identificação acabam por variar segundo as intenções de cada instituição. Mas pode-se afirmar que há pouca convergência entre os documentos a respeito das aglomerações identificadas.

Suzigan (2006), por exemplo, analisa apenas a indústria de transformação e a de *software*, além de desconsiderar setores nos quais a aglomeração não permite a identificação de APLs, como a posse de recursos estratégicos por uma grande empresa (como a automobilística). Crocco e Galinari (2002), por sua vez trabalham com todos os setores, incluindo aqueles dominados por grandes empresas e tem um foco na força econômica da aglomeração. Diferentemente, SEBRAE (2003) e MDIC (2004) valorizam a presença de grandes empresas e o potencial para o desenvolvimento econômico local, que não se restringe à micro região, como os dois estudos anteriores.

Sendo uma linha relativamente recente, os estudos ainda apresentam divergências nos resultados. Todavia, a revisão permite que algumas variáveis

convergentes entre as definições possam ser delineadas: a concentração de empresas que desempenham atividades semelhantes, em um mesmo território, e a existência de relações interorganizacionais entre as empresas e destas com outras instituições locais.

A cidade de Divinópolis é reconhecida como um APL de confecções por Suzigan (2006), SEBRAE (2003) e MDIC (2004). Apesar de alguns estudos não caracterizarem a cidade como um *cluster* avançado (AMORIM; CORRÊA, 2007; FERREIRA, 2006), demonstrando o caráter deficitário de suas relações internas, optou-se por adotar a nomenclatura de APL para representar tal aglomerado, uma vez que esta é a que mais representa as características dos aglomerados no Brasil, já que a ausência de interação é comum em aglomerados de países em desenvolvimento.

Independente da nomenclatura utilizada, o ponto de maior importância numa aglomeração de empresas é o aproveitamento de sinergias geradas por suas interações, que fortalecem suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte de vantagem competitiva. Por esse motivo, o próximo tópico visa discorrer sobre as externalidades, focando em externalidades positivas como obtenção de ganhos de eficiência em virtude da aglomeração espacial de atividades complementares (BRITTO, 2002).

2.2 Externalidades: vantagens por meio da concentração

O conceito de externalidades foi inicialmente introduzido por Marshall (1920), ao considerar que economias externas poderiam ser conseguidas pela concentração de muitas pequenas empresas similares em determinadas localidades. A proposição de Marshall (1920) é que a concentração geográfica de empresas que atuam em atividades semelhantes pode suprir as deficiências de

escala por meio da especialização produtiva, gerando, assim, economias externas.

Segundo Vasconcellos e Garcia (2008) as externalidades ou economias externas são observadas quando a produção ou o consumo de um bem acarreta efeitos positivos ou negativos sobre outros indivíduos ou empresas, que não se refletem nos preços de mercado. Dessa forma, uma externalidade existe sempre que a produção de uma firma ou a utilidade de um indivíduo depende de alguma atividade de outra firma ou indivíduo através de um meio que não é comprado ou vendido, tal meio não é comercializável, ao menos no presente (ERBER, 2008).

Para Humphrey e Schmitz (1996), externalidade é o efeito secundário gerado numa atividade qualquer e pode ser positiva quando desejada, e negativa quando indesejada. Considerando que externalidades positivas são os benefícios não comercializáveis presentes em uma aglomeração, a presente pesquisa foca especificamente nas externalidades positivas.

Britto (2002) considera que um APL possui três propriedades básicas: presença de economias externas específicas, balanceamento de princípios de cooperação e competição, balanço entre regras mercantis e de regulação social. Assim, uma aglomeração estaria ligada a uma concentração geográfica e setorial de empresas, a partir da qual são geradas externalidades produtivas e tecnológicas indutoras de um maior nível de eficiência e competitividade.

Diante disso, o conceito de economias externas pode referir-se aos benefícios que as firmas obteriam pelo fato de estar operando em uma situação de aglomeração industrial (KELLER, 2008), ou seja, benefícios resultantes da simples aglomeração geográfica de empresas (SILVA; FERNANDES, 2009). Um problema, porém, é que as externalidades são difíceis de serem quantificadas, ainda que verificáveis (ERBER, 2008).

Johansson (2005) considera que existem externalidades de duas naturezas: as pecuniárias e as tecnológicas. As primeiras podem ocorrer por meio de transações de mercado ou por meio de vínculos interorganizacionais (quase-mercados). São exemplos as reduções dos custos de transação nas atividades de compra de matérias-primas, vendas e distribuição. Pode-se dizer que essas seriam mais tangíveis. As externalidades tecnológicas são obtidas apenas via transações fora do mercado e são as que influenciam os custos de produção. Os fluxos de conhecimento e suas decorrências em termos de desenvolvimento de produto, conhecimento e identificação de tendências de mercado e tecnologias são exemplos mais comuns, o que caracteriza esse tipo de externalidades como mais intangível.

Cientes das diferenças entre essas naturezas, Lemos, Santos e Crocco (2003), apresentam uma classificação segundo a escala territorial (nacional, regional ou local) e a forma das externalidades que afetam os APLs. O presente trabalho concentra-se nas externalidades de escala local, uma vez que essas compreendem o lugar produtivo e o espaço urbano em que os APLs estão inseridos (LEMOS; SANTOS; CROCCO, 2003). Ao nível local, têm-se quatro tipos de externalidades: marshallianas, schumpeterianas, transacionais e jacobianas.

As externalidades marshallianas seriam aquelas ligadas à dimensão produtiva. Krugman (1991) considera três fatores de externalidades marshallianas para explicar o fenômeno da localização: concentração do mercado de trabalho, insumos intermediários e externalidades tecnológicas. Assim, as externalidades marshallianas seriam tanto pecuniárias, via encadeamento produtivo na forma de trocas intersetoriais e mercado de trabalho local qualificado, quanto tecnológicas, via transbordamentos de conhecimentos relevantes (LEMOS; SANTOS; CROCCO, 2003). Keller (2008) destaca as vantagens de se fazer parte de uma aglomeração, a saber: trabalhadores

especializados, fácil acesso aos fornecedores de matérias-primas e insumos diversos, serviços especializados e disseminação de novos conhecimentos. Categorias que vão ao encontro das externalidades marshallianas.

As externalidades schumpeterianas estariam relacionadas com uma dimensão inovativa, ou seja, com uma busca sistemática de inovação. Nesse sentido, dentro de um aglomerado, a força de trabalho recebe treinamento constante e a capacidade gerencial tende a se elevar com o passar do tempo. As externalidades schumpeterianas podem ser caracterizadas pelo elevado número de pessoas engajadas em atividades de *designer* e inovação e mão-de-obra qualificada; encadeamentos à jusante, à montante e horizontalmente; presença de associações de classe e comerciais dedicadas à qualificação e capacitação na área inovativa (LEMOS; SANTOS; CROCCO, 2003). Sua relevância deriva do fato de que recursos baseados em conhecimento e inovação são importantes fontes de vantagens competitivas para as empresas (SERRA; FERREIRA; COSTA, 2007).

As externalidades transacionais, como o próprio nome indica, tratam da dimensão transacional. Dessa forma, seu principal ativo são as trocas frequentes e recorrentes de informações e conhecimentos relevantes entre os atores locais, tanto nas formas verticais (transações via mercado ou via hierarquia), quanto nas formas horizontais (governança bilateral). A tendência é que, APLs cujos atores realizam trocas de informações com menor frequência, possuem formas de governança menos evoluídas. Alternativamente, APLs cujos atores realizam trocas de informações contínuas, possuem formas de governança mais estruturadas. Importante destacar que os ganhos transacionais surgem principalmente do apoio explícito que os arranjos recebem do setor público (LEMOS; SANTOS; CROCCO, 2003).

As externalidades jacobianas, ligadas a uma dimensão urbana, derivam de economias de urbanização, cuja dinâmica de reprodução depende da

qualidade e escala da economia da aglomeração urbana em seu conjunto, que envolve ativos específicos que ultrapassam os contornos da aglomeração do arranjo em si (LEMOS; SANTOS; CROCCO, 2003). Estas economias de urbanização correspondem às externalidades positivas que as indústrias propiciam, pelo simples fato de se localizarem em uma determinada cidade. Elas são internas à região urbana, mas externas às empresas ou indústrias que delas se beneficiam (SILVA, 2004). Diante dessa definição, duas categorias de economias de urbanização podem ser visualizadas: as instituições de apoio às empresas presentes no APL e o investimento público no setor e na região em que o APL está inserido.

É possível observar que a classificação apresentada por Lemos, Santos e Crocco (2003) não é estática e muito menos incomensurável, uma vez que os fatores presentes em cada tipo de externalidade se relacionam e se complementam. Observa-se ainda, que as externalidades apresentadas estão mais associadas às economias externas espontâneas (JOHANSSON, 2005). Em ambientes de crescente e contínua mudança, a sobrevivência e o desenvolvimento da aglomeração e das empresas pode basear-se em fatores que não podem ser obtidos de modo espontâneo. Como pode ser percebido, o conceito de externalidade não se encerra em uma única forma, podendo ser manifestado de muitas maneiras.

Nesse sentido, é importante destacar que algumas firmas conseguem perceber as externalidades presentes em seu ambiente, transformando-as em vantagens competitivas, enquanto outras não visualizam tais externalidades, fato que pode ser explicado pela capacidade de absorção da firma em relação ao seu meio (GÖRG; GREENAWAY, 2004).

Portanto, parte-se do pressuposto que somente firmas com algum nível mínimo de capacidade de absorção podem se beneficiar destas externalidades geradas nas aglomerações. Marshall (1920) já destacava que para os ‘pequenos

industriais' conseguirem aproveitar as 'facilidades modernas', eles precisariam ser excepcionalmente dotados para fazer isso, sem negligenciar os detalhes menores, mas necessários, do seu negócio.

A capacidade de absorção refere-se não somente a aquisição ou assimilação de externalidades pela organização, mas também sua habilidade para explorá-la. Organizações com maiores níveis de capacidade de absorção tendem a ser mais proativas, explorando oportunidades presentes no ambiente, independente do desempenho corrente. Alternativamente, organizações com capacidade de absorção modesta, tendem a ser reativas, procurando por novas alternativas em resposta a falhas em algum critério de desempenho (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Diante dessas considerações, entende-se que a capacidade de absorção de externalidades pode ser definida como a habilidade que as organizações possuem de perceber os benefícios presentes no aglomerado, transformando-os em benefícios competitivos. Dessa forma, a capacidade de absorção de uma empresa é um mecanismo importante para que ela adquira as externalidades e as utilize a seu favor.

Entendendo que as empresas absorvem de forma diferente as externalidades presentes em seu ambiente, o próximo tópico apresenta os aspectos metodológicos utilizados para verificar quais benefícios possuem maior peso na determinação da capacidade de absorção de externalidades positivas das confecções e facções do APL de Divinópolis, atendendo assim ao objetivo do presente capítulo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa seção tem como meta apresentar e discutir o modelo analítico a ser utilizado, juntamente com a operacionalização das variáveis e os procedimentos de análise dos dados.

3.1 Modelo analítico e operacionalização das variáveis

Tendo como base a fundamentação teórica estabelecida neste capítulo, foi elaborado um modelo para analisar as externalidades positivas possíveis de serem adquiridas dentro de um APL. As externalidades foram divididas em oito categorias: i) acesso à mão-de-obra técnica/especializada; ii) acesso a fornecedores, serviços especializados e clientes (FSC); iii) compartilhamento de informações e conhecimentos; iv) inovação; v) expansão de mercado; vi) legitimação; vii) instituições de apoio e viii) investimento público. Acredita-se que as oito categorias se relacionam e se complementam. As categorias partem principalmente da ideia das externalidades de aglomeração (marshallianas, schumpeterianas, transacionais e jacobianas). Observe na Figura 1.

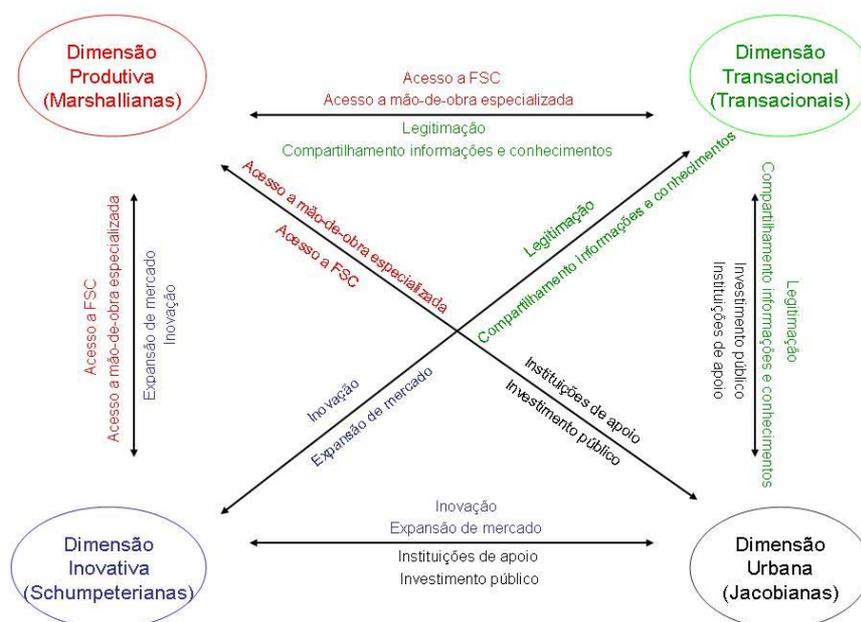


Figura 1 Externalidades positivas presentes em um APL

A aglomeração industrial facilita a contratação de trabalhadores qualificados (CAMPOS; CÁRIO; NICOLAU, 2000), uma vez que a concentração de empresas gera abundância de mão-de-obra formada pela atração de oportunidades de emprego. Dessa forma, a primeira categoria das externalidades, *o acesso à mão-de-obra técnica/especializada*, pode ser alcançado por meio do treinamento interno oferecido pelas empresas estabelecidas no APL, ou ainda, pela presença de instituições educacionais, como o SENAI, em se tratando de serviços técnicos, e Universidades, no que se refere à formação de especialistas (SANTOS; SÜDERMANN; ALMEIDA, 2007; TAMBUNAM, 2005). Segundo Puga (2010) é possível partilhar a força de trabalho, bem como os ganhos de especialização. Como aponta Marshall

(1920), os negócios tornam-se sem mistérios e as crianças aprendem muitas coisas como se o saber estivesse no ar.

O *acesso a FSC* (fornecedores, serviços e clientes) ocorre devido à capacidade de atração de atividades correlatas e complementares da região, sendo impulsionados por investimentos públicos (infraestrutura e divulgação da região). Este acesso pode ocorrer também devido às trocas de informações e conhecimentos entre os agentes, que podem levar a uma maior eficiência. Para Puga (2010), os aglomerados não seriam significativos se fosse possível encontrar a matéria-prima em qualquer lugar. Neste sentido, destacam-se as parcerias verticais e o apoio das associações e cooperativas, que podem auxiliar, por exemplo, na criação de um clube de compras (SANTOS; SÜDERMANN; ALMEIDA, 2007; TAMBUNAM, 2005).

O *compartilhamento de informações e conhecimentos*, por ser de caráter bastante tácito, pode ser a categoria com maior dificuldade de mensuração. É possível verificar que a concentração geográfica favorece a troca de informações referentes a novas tecnologias de produção, de produto e abre outras possibilidades de distribuição dos produtos (PORTER, 1999). Em uma aglomeração territorial, o conhecimento tende a se tornar incorporado não somente nas qualificações individuais ou nos procedimentos e rotinas das organizações, como também no próprio ambiente local ou nos vínculos de interação entre os diferentes atores (STALLIVIERI; CAMPOS; BRITTO, 2009). Nota-se que este compartilhamento de informações e conhecimentos, que pode ser realizado por meio de trocas e parcerias tanto verticais quanto horizontais, pode influenciar a inovação e também pode ser acelerado pela presença de associações e cooperativas. Além disso, as informações e conhecimentos presentes em um aglomerado podem favorecer a entrada de novas empresas (FUKUGAWA, 2006; FULLER-LOVE; THOMAS, 2004; KINGSLEY; MALECKI, 2004; MCCANN; FOLTA, 2011).

A *inovação*, possivelmente relacionada com informações e conhecimentos, pode ser verificada por meio do desenvolvimento de novos produtos ou diferenciação dos já existentes (como a implantação de uma marca), do desenvolvimento de novos processos, tanto gerenciais quanto tecnológicos e da presença de uma mão-de-obra especializada. A presença de instituições educacionais e de pesquisa, bem como as parcerias realizadas vertical e horizontalmente, são decisivas para a ampliação desta categoria (FUKUGAWA, 2006; FOLTA; COOPER; BAIK, 2006; MCCANN; FOLTA, 2011; MCGOVERN, 2006; PORTER, 1989). Apesar de Schreiber, Vilela Júnior e Bandeira (2007) apontarem a tecnologia como fator relegado a segundo plano por se tratar de uma preocupação futura, Sgarbi (2008) e Santos, Sündermann e Almeida (2007) constatam que o desenvolvimento tecnológico está inserido nas expectativas empresariais no que se refere a sua participação em arranjos.

A *expansão de mercado* é verificada pela facilidade de acessar novos mercados. Essa facilidade pode ser adquirida por meio do apoio de instituições financeiras, que proporcionam créditos diferenciados para as aglomerações, e por meio de investimentos públicos como a infraestrutura disponível para a expansão. Associações e cooperativas também podem ser importantes, uma vez que proporcionam meios coletivos para a expansão, como os consórcios de exportação (FULLER-LOVE; THOMAS, 2004; STALLIVIERI; CAMPOS; BRITTO, 2009; SUZIGAN et al., 2005). A ampliação do mercado (interno e externo) é uma das principais expectativas empresariais apontadas por Santos, Sündermann e Almeida (2007).

De posse do conceito que a formação cultural favorece o estabelecimento de alianças locais e inibe a ocorrência de comportamentos oportunistas, o que reduz custos de transação, a busca pela *legitimação* torna-se fator importante para as empresas dentro de uma aglomeração. A categoria *legitimação* está relacionada com a imagem, a valorização da marca, e

principalmente, a reputação da região. Tavares, Maia e Silva (2010) observaram ganhos de competitividade em virtude do reconhecimento de determinada região como polo produtivo, permitindo a atração de mais trabalho para as empresas e a agregação de novos parceiros. Nesse sentido, os valores éticos e culturais construídos no aglomerado são de suma importância para que a região tenha uma boa visibilidade no mercado. Essa categoria é importante para que as parcerias e alianças estabelecidas, tanto com fornecedores e clientes quanto com outras empresas, sejam construídas por meio da confiança (DADALTO, 2001; FOLTA; COOPER; BAIK, 2006; KELLY, 2007; RIVERA, 2008).

As *instituições de apoio* podem ser públicas, privadas ou público-privadas. Monteiro et al. (2006) defendem a existência de externalidades positivas devido à presença destas instituições, como a diminuição da informalidade e da pirataria, o aumento da cooperação, as melhorias na qualificação profissional e a conquista de novos mercados. A intensificação das atividades destas instituições de apoio proporciona maiores benefícios para os participantes de um arranjo (TAVARES; MAIA; SILVA, 2010). Relaciona-se com essa categoria a prestação de serviços financeiros (bancos e cooperativas de crédito), a formação de mão-de-obra (escolas técnicas e universidades), o auxílio para as transações de mercado (associações e cooperativas).

O *investimento público* deve proporcionar meios para que o desenvolvimento regional ocorra de forma efetiva. Takeda et al. (2008) indicam a importância da infraestrutura na escolha da localização da firma. Campos, Cário e Nicolau (2000) e Tambunam (2004) também apresentam o investimento em infraestrutura como externalidade positiva presente em um aglomerado. Sgarbi (2008) ainda destaca a importância do investimento público no que tange ao aumento da divulgação da região. Assim, investimentos em uma infraestrutura adequada e divulgação da região proporcionam a atração de atividades correlatas e complementares àquelas desenvolvidas no arranjo, além

da abertura de novas empresas. Ainda, estes investimentos proporcionam um maior acesso a fornecedores e clientes, podendo ser fator relevante para a decisão de expansão da empresa. Outro investimento público são as taxas e impostos, que também podem influenciar a decisão de estabelecimentos de novas empresas e atividades correlatas (OKAMURO; KOBAYASHI, 2006; PETER; VERTINSKY, 2008; TAMBUNAM, 2005; WENNBURG; LINDQVIST, 2008).

O questionário de coleta de dados foi estruturado com base nas variáveis exemplificadas na Tabela 1 e foi estruturado em uma escala verbal de quatro pontos (discordo totalmente, concordo pouco, concordo muito, concordo totalmente), na tentativa de verificar o grau de concordância com as afirmativas propostas. Quanto mais as empresas concordavam com a afirmação, maior seria a absorção das externalidades positivas. Dessa forma, as afirmativas foram construídas de maneira que o respondente verificasse a existência (ou não) de determinado benefício proporcionado pela região.

Absorvendo essas externalidades, uma empresa pertencente a um APL pode obter sucesso e aumentar seu desempenho (FOLTA; COOPER; BAIK, 2006; VERSHOORE; BALESTRIN, 2008; WENNBURG; LINDQVIST, 2008) além de reduzir seus custos (OLIVEIRA; BATISTA, 2001; PAIVA JR.; BARBOSA, 2001; SANTOS et al, 2007).

Portanto, acredita-se que as empresas percebem de forma diferenciada as externalidades positivas do ambiente, sendo, portanto, heterogêneas quanto à absorção dos benefícios de um APL. Segundo Puga (2010), existem modelos que caracterizam firmas heterogêneas e mostram que os benefícios de aglomerações variam sistematicamente entre elas. Tentando comprovar essa diferença de absorção, o próximo tópico apresenta os métodos utilizados para análise e interpretação dos dados obtidos.

Tabela 1 Externalidades positivas presentes em um APL

Dimensão	Categoria	Variáveis
1. PRODUTIVA	1.1. Acesso à mão-de-obra especializada	Abundância de mão-de-obra
		Mão-de-obra qualificada
		Custo da mão-de-obra local
	1.2. Acesso a FSC	Acesso a fornecedores e distribuidores
		Facilidade de acesso ao crédito
		Qualidade dos prestadores de serviço
		Qualidade dos fornecedores
		Prestadores locais ou regionais?
Fornecedores locais ou regionais?		
2. INOVATIVA	2.1. Inovação	Geração de novos produtos e processos
		Parceria para criação de produtos
		Presença de <i>designers</i>
		Presença de assessoria tecnológica
	2.2. Expansão de mercado	Acesso a novos mercados
		Expansão regional
		Expansão internacional
3. TRANSACIONAL	3.1. Compartilhamento de informação e conhecimento	Interações com fornecedores e clientes
		Interações com entidades e firmas
		Importância das fontes locais
		Participação em feiras e eventos
		Entrada de novas empresas
	3.2. Legitimação	Associação da localidade à marca /mercado consumidor e fornecedor
	4. URBANA	4.1. Instituições de apoio
Atuação das instituições de ensino		
Atuação das instituições financeiras		
Atuação da Adm. Municipal		
Atuação dos órgãos públicos (Sebrae)		
4.2. Investimento Público		Infraestrutura disponível
		Infraestrutura favorece entrada de empresas
		Taxas e impostos especiais
		Presença de shoppings especializados

3.2 Plano de análise e interpretação dos dados

Com o intuito de atender ao objetivo do capítulo, optou-se por utilizar a análise univariada e multivariada, especificamente estatísticas descritivas, estatística confirmatória (alfa de *Cronbach*) e estatística estrutural (análise fatorial pelo método dos componentes principais).

Inicialmente observou-se como as confecções e facções percebem o ambiente no qual estão inseridas, ou seja, se elas conseguem perceber que as variáveis aqui listadas realmente podem ser incluídas como externalidade positiva do APL em estudo. Essa verificação foi realizada por meio da estatística descritiva. Após, foi verificada a confiabilidade dos construtos de cada dimensão de externalidades por meio do cálculo do alfa de *Cronbach*, tomando-se valores acima de 0,60 como satisfatórios (HAIR et al., 1998).

Com as variáveis definidas, foi realizada uma análise fatorial, utilizando-se do método dos componentes principais, que possibilita o cálculo dos pesos que cada variável possui na dimensão. A utilização dessa técnica permite o conhecimento da estrutura de cada dimensão e possibilita uma visão privilegiada do conjunto de dados, tornando possível a identificação de grupos de empresas, desde que elas apresentem uma diferença significativa na absorção de externalidades positivas (MAROCO, 2007; MOITA NETO, 2008).

O procedimento para o cálculo dos pesos começa a partir da análise da matriz de coeficientes, buscando calcular qual a participação relativa de cada uma das variáveis em cada um dos componentes. Para tanto, efetua-se a soma do módulo dos autovetores associados a cada componente e em seguida divide-se o módulo de cada autovetor pela soma encontrada. Sabendo o peso que cada variável assume dentro de cada componente e que os autovalores (β_n) fornecem a variância dos dados associada ao componente, o peso final de cada variável é

então o resultado da soma dos produtos dos novos autovetores encontrados pelo seu autovalor correspondente (CROCCO et al., 2003; MANLY, 2004).

Sabendo o peso de cada variável, bem como os pesos de cada dimensão, as empresas poderão ser pontuadas de acordo com sua capacidade de absorção, podendo variar de 0 (absorção nula) a 1 (absorção completa). A definição do número de grupos formados por meio dessa pontuação dependerá dos resultados obtidos.

O entendimento da dinâmica das externalidades positivas de um APL pode levar as empresas a visualizarem benefícios antes não percebidos e pode auxiliar entidades públicas e privadas a trabalharem com foco nos benefícios ainda incipientes. Com os aspectos metodológicos detalhados, parte-se para os resultados e discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões acerca das externalidade positivas presentes no APL de Divinópolis foram divididos em duas partes: a absorção de externalidades das confecções e a absorção de externalidades das facções. Em ambas serão apresentados uma visão geral das variáveis que compõem cada dimensão bem como a confiabilidade de seus construtos. Após foram calculados os pesos, conforme cálculo especificado nos aspectos metodológicos e por fim verificar-se-á a possibilidade de formação de grupos diferentes entre si.

4.1 A absorção de externalidades das confecções

Para verificar a capacidade de absorção de externalidades das confecções, tais externalidades foram suprimidas em quatro diferentes dimensões: produtiva, inovativa, transacional, urbana.

4.1.1 Dimensão produtiva

A dimensão produtiva diz respeito às externalidade ligadas ao setor produtivo das empresas, possuindo categorias relacionadas à mão-de-obra, fornecedores, prestadores de serviços e clientes. De maneira geral, as confecções do APL de Divinópolis acreditam que muito pode ser melhorado no que tange ao acesso à mão-de-obra: 80% visualizam que há pouca mão-de-obra para trabalhar na produção, 78% afirmam que essa mão-de-obra não é qualificada e 73% consideram que o custo dessa mão-de-obra é alto.

Contrariamente, o acesso a fornecedores, serviços e cliente é visto de forma mais positiva: 65% acreditam ter fácil acesso aos compradores, 73% consideram que o acesso ao crédito é facilitado, 72% veem qualidade nos prestadores de serviços e 67% visualizam qualidade nos fornecedores de matéria prima. Para reforçar a credibilidade dos prestadores de serviços e dos fornecedores locais, as confecções responderam se era mais vantajoso comprar e contratar fornecedores e serviços locais. Quanto aos prestadores de serviço, 75% afirmam que é melhor contratar serviços locais, porém 66% não acreditam ser vantajoso para a confecção comprar dos fornecedores locais. Cruzando os dados dessa variável com a origem das compras, nota-se que aqueles que não acreditam na vantagem de se comprar do mercado local, buscam sua matéria-prima no mercado regional, seguido do mercado nacional.

Na análise do alfa de *Cronbach* das variáveis que integram a dimensão produtiva, foi encontrado um valor satisfatório: 0,761. Dessa maneira, todas as variáveis foram mantidas para o cálculo dos pesos, como demonstra a Tabela 2.

Observando a Tabela 2 pode-se inferir que o acesso à mão-de-obra especializada será aquele que mais determinará a absorção de externalidades

marshallianas de uma empresa, uma vez que as variáveis de maior peso encontram-se nessa categoria.

Tabela 2: Pesos da dimensão produtiva - confecção

1.1. Acesso à mão-de-obra especializada	Abundância de mão-de-obra (9,7%)
	<i>Mão-de-obra operacional e gerencial qualificada</i> (23,6%)
	Custo da mão-de-obra local (15,7%)
	Facilidade de acesso a compradores e distribuidores (9,8%)
	Facilidade de acesso ao crédito (7,9%)
1.2. Acesso a FSC	Qualidade dos prestadores de serviço locais (10,4%)
	Qualidade dos fornecedores de matéria-prima (5,6%)
	Decisão de escolha entre prestadores locais ou regionais (10,3%)
	Decisão de escolha entre fornecedores locais ou regionais (7,1%)

A qualidade dos fornecedores locais, bem como a decisão entre estes e fornecedores de outras localidades parece não influenciar significamente a absorção destas externalidades. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de ser mais compensativo e estratégico trabalhar com outros fornecedores que não os locais, ou ainda pelo fato desses fornecedores não conseguirem atender à demanda do APL. Importante ressaltar que esta situação poderá ocorrer dependendo do nível de organização desenvolvido no APL para suprir sua demanda.

A partir destes pesos foi calculado a capacidade de absorção de externalidades marshallianas de cada empresa (considerando o intervalo de 0 a 1), apresentadas na Tabela 3 as seis de maior e menor pontuação (10% da amostra), bem como a média e o desvio padrão desta capacidade.

Tabela 3 Absorção de externalidades marshallianas - confecção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
41	0,879	20	0,251
43	0,875	4	0,242
44	0,865	3	0,224
42	0,862	37	0,145
40	0,852	52	0,120
5	0,727	18	0,111

Média: 0,47

Desvio Padrão: 0,171

Observa-se que há uma disparidade significativa entre a empresa com maior capacidade e aquela com menor, e que, em geral, as empresas de confecções não absorvem bem esse tipo de externalidade, uma vez que 60% delas estão abaixo dos 50% de absorção.

4.1.2 Dimensão inovativa

A dimensão inovativa é composta por externalidades ligadas à inovação e à expansão de mercado. Quanto à primeira categoria, inovação, percebe-se que a maioria das confecções não está acostumada a realizar parcerias para desenvolver novos produtos e processos e acreditam que há pouca mão-de-obra especializada (*designers*) disponível no APL. As opiniões ficam um pouco divididas quando se trata da assessoria tecnológica, 55% afirmam que essa assessoria raramente é encontrada no APL. Da mesma forma ocorre com a estimulação para o desenvolvimento de novos produtos e processos: 55% observam que o ambiente local estimula esse desenvolvimento. Nota-se que em geral os benefícios decorrentes da categoria inovação ainda não são positivamente observados pelas confecções do APL.

Quanto à segunda categoria, especificamente na variável que indica a facilidade de acessar novos mercados, 58% não veem ou veem muito pouco a oportunidade de acessar novos mercados, enquanto que os outros 42% acreditam

possuir tal vantagem. Mesmo a maioria não percebendo essa oportunidade, 57% das empresas aumentou o número de clientes em outras regiões do país nos últimos anos, ou seja, apresentaram crescimento quanto ao número de clientes atendidos.

Em contrapartida, a expansão para o mercado internacional foi ínfima, sendo que apenas cinco empresas (8,3%) conseguiram tal façanha. Uma possível explicação é que devido às restrições de recursos, as pequenas empresas possuem dificuldade em expandir o mercado para além de um alcance regional. Além disso, o aumento da demanda interna ocorrido nos últimos anos pode ter impulsionado o mercado nacional em detrimento do mercado internacional. Nesse sentido, essa variável não aparece como uma externalidade do APL, uma vez que poucas empresas possuem acesso a tal vantagem. Assim, esta variável foi excluída das análises.

Nesta dimensão, a primeira configuração analisada, com as sete variáveis, apresentou um alfa de *Cronbach* de 0,548. Buscando uma configuração que representasse melhor o construto, foi excluída a variável ‘Aumento do número de clientes em outras regiões do país’, obtendo-se um alfa de *Cronbach* de 0,603, considerado então satisfatório. A dimensão inovativa foi então representada por seis variáveis. Essas variáveis e seus pesos são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 Pesos da dimensão inovativa - confecção

	Geração de novos produtos e processos produtivos (15,1%)
	Parcerias para desenvolvimento de produtos (20%)
2.1. Inovação	Parcerias para desenvolvimento de processos (13,5%)
	Presença de mão-de-obra especializada (<i>designers</i>) (10,7%)
	Presença de assessoria tecnológica (13,1%)
2.2. Expansão de mercado	<i>Facilidade para acessar novos mercados</i> (27,5%)

A facilidade para acessar novos mercados, ou seja, a inovação de mercado foi a variável de maior peso para absorção das externalidades shumpeterianas, seguida das parcerias para o desenvolvimento de produtos.

Como aponta a ABDI (2009) a inovação de setores como o vestuário é decorrente, em sua maioria, de relacionamentos horizontais e verticais, o que torna estas parcerias tão importantes. Ainda, por ser um setor com poucas barreiras à entrada de naturezas tecnológicas e econômicas, expandir em termos de mercados atendidos pode ser um diferencial e uma boa opção para essas confecções. Uma possível explicação para o baixo peso da mão-de-obra especializada é que ainda são poucas as empresas que utilizam esses especialistas.

De acordo com os pesos, as empresas foram novamente classificadas, como demonstra a Tabela 5. Os resultados demonstram que as confecções, assim como na dimensão produtiva, se distanciam muito uma das outras. Se comparada à dimensão produtiva, essa dimensão apresenta escores muito mais baixos, indicando ser plausível que as confecções absorvam mais externalidades marshallianas do que shumpeterianas.

Tabela 5 Absorção de externalidade shumpeterianas - confecção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
33	0,745	28	0,180
17	0,677	35	0,151
26	0,671	50	0,151
21	0,666	34	0,123
40	0,666	15	0,093
54	0,666	39	0,050

Média: 0,39

Desvio Padrão: 0,157

4.1.3 Dimensão transacional

Na dimensão transacional foi possível verificar que a maioria das confecções assume adquirir mais informações por meio das interações verticais do que das horizontais. Sua maioria também acredita ser importante as fontes locais, mas somente elas não lhes proporcionam todas as informações necessárias para o andamento do negócio. Por esse motivo, acreditam também que essas informações pouco favorecem a entrada de novas empresas. Ainda, 72% delas afirmam que o APL não estimula ou pouco estimula a participação em feiras e eventos para trocas de informações e conhecimentos. Quanto à legitimação, as opiniões ficaram balanceadas, mas a maioria acredita que associar a localidade à sua marca favorece as vendas para o mercado consumidor e as compras do mercado fornecedor. A dimensão transacional apresentou um valor satisfatório para o alfa de *Cronbach* (0,614), mantendo-se com suas sete variáveis iniciais. A Tabela 6 especifica os pesos encontrados para cada variável.

Tabela 6 Pesos da dimensão transacional - confecção

	<i>Interações com fornecedores e clientes (20,7%)</i>
3.1. Compartilhamento de informação e conhecimento	Interações com entidades e outras firmas locais (11,1%)
	Importância das fontes locais (15,4%)
	Incentivos para participação em feiras e eventos (12,9%)
	Favorecimento para entrada de novas empresas (10,3%)
3.2. Legitimação	Associação da localidade à marca – consumidor (14,4%)
	Associação da localidade à marca – fornecedor (14,2%)

A variável que apresentou maior peso está relacionada ao compartilhamento de informação e conhecimentos, indicando que os relacionamentos verticais que a empresa possui com seus fornecedores e clientes será o que mais determinará sua capacidade de absorção de externalidades transacionais. Os outros pesos encontrados possuem valores muito próximos,

principalmente aqueles que tratam da legitimação. A percentagem de absorção obtida pelas seis empresas com maior capacidade e das seis com menor capacidade, bem como a média e o desvio padrão, são apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7 Absorção de externalidades transacionais - confecção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
28	0,811	31	0,240
27	0,758	32	0,237
33	0,730	15	0,101
41	0,712	13	0,099
1	0,710	35	0,069
25	0,669	50	0,069

Média: 0,46

Desvio Padrão: 0,159

Os resultados demonstram que há uma distância significativa entre os respondentes e que a capacidade de absorção da maioria das empresas também é baixa, assim como verificado nas outras dimensões.

4.1.4 Dimensão urbana

Por fim, na dimensão urbana, representada pela atuação das instituições de apoio e pelo investimento público, nota-se que as confecções ficam divididas em suas respostas. No que tange ao investimento público, metade acredita que o APL oferece uma boa infraestrutura enquanto a outra metade discorda. Mesmo assim, 60% afirmam que a infraestrutura disponível pode não favorecer a entrada de outras empresas. Porém 72% dos respondentes concordam que a presença dos *shoppings* especializados em vestuário favorece o desenvolvimento do setor. Quanto às taxas e impostos especiais para quem participa do APL, a maioria diz não observar tal benefício.

No que diz respeito às instituições de apoio, aquela que apresentou maior destaque quanto à sua atuação foi o Sebrae (75%). Para as confecções, as

associações comerciais e as instituições de ensino possuem uma atuação média: 45% acreditam que elas são atuantes para o setor. As instituições financeiras receberam 53% de respostas positivas quanto sua atuação. Já a administração municipal recebeu poucas respostas positivas quanto sua atuação: 95% delas não visualizam este órgão público como atuante para o setor. Muitas vezes o trabalho desses órgãos é realizado de forma indireta, o que dificulta a visualização por parte de quem recebe os benefícios. Porém, considerou-se mais fidedigno retirar essa variável da análise, uma vez que, na visão dos respondentes, ela não se apresenta como uma externalidade positiva presente no arranjo.

O cálculo do alfa de *Cronbach* apresentou um resultado muito bom para o construto da dimensão urbana: 0,761. Assim, a Tabela 8 demonstra as oito variáveis deste construto juntamente com seus pesos, calculados por meio do método dos componentes principais.

Tabela 8 Pesos da dimensão urbana - confecção

	Atuação das Associações locais (11,2%)
4.1. Instituições de apoio	Atuação das instituições de ensino locais (12%)
	Atuação das instituições financeiras (9,6%)
	Atuação do Sebrae (9,9%)
4.2. Investimento Público	Infraestrutura disponível (8,9%)
	Infraestrutura favorece entrada de novas empresas (9,8%)
	Taxas e impostos especiais (13,8%)
	<i>Presença de shoppings especializados (27,3%)</i>

Verifica-se que a confecção que consegue visualizar positivamente o investimento público, principalmente aquela que percebe os *shoppings* especializados como oportunidade, pode possuir uma maior capacidade de absorção das externalidades jacobianas. Da mesma forma, empresas que

percebem a atuação das associações locais e das instituições de ensino também conseguem absorver melhor os seus benefícios. A dimensão urbana, seguindo o exemplo das outras dimensões, apresentou muita diferença entre as empresas de maior e as de menor absorção, como mostra a Tabela 9.

Tabela 9 Absorção de externalidades jacobianas - confecção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
17	0,885	28	0,256
57	0,826	39	0,229
1	0,760	45	0,164
26	0,760	30	0,163
44	0,715	15	0,092
5	0,696	50	0,090

Média: 0,49

Desvio Padrão: 0,172

De posse dessas informações, foi possível verificar que as confecções do APL de Divinópolis absorvem de forma diferenciada as externalidades positivas de seu ambiente. Todas as dimensões apresentaram médias baixas e um desvio padrão alto. Esses resultados permitem concluir que as confecções devem começar a perceber melhor o ambiente no qual estão inseridas, a fim de conseguirem absorver melhor os benefícios que a aglomeração pode proporcionar. Além disso, devido à grande diferença entre as capacidades de absorção dessas empresas em cada dimensão, comprova-se a existência de uma heterogeneidade interna no APL. Comprovada essas diferenças, o próximo tópico classificará as empresas segundo sua capacidade de absorção de externalidades positivas.

4.1.5 A capacidade de absorção de externalidades positivas das confecções

A capacidade de absorção de externalidades pode ser definida como a habilidade que as organizações possuem de perceber os benefícios presentes no aglomerado, transformando-os em benefícios competitivos. No caso desta

dissertação, essa capacidade foi medida pelas percepções de externalidades no âmbito produtivo, inovativo, transacional e urbano, que determinam o que a empresa consegue absorver de seu ambiente. Com os pesos de cada variável determinado e com as empresas classificadas em cada dimensão, partiu-se para o cálculo dos pesos de cada dimensão para se determinar a capacidade de absorção total das empresas. Os pesos encontrados são especificados na Tabela 10.

Tabela 10 Pesos das dimensões de externalidades - confecção

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE EXTERNALIDADES	<i>Dimensão Produtiva (42,7%)</i>
	Dimensão Inovativa (19,8%)
	Dimensão Transacional (20,9%)
	Dimensão Urbana (16,6%)

É possível verificar que a dimensão produtiva é aquela com o maior peso para a capacidade de absorção das confecções. Isso leva a crer que perceber as externalidades marshallianas presentes no aglomerado leva as empresas a possuírem uma melhor capacidade de absorção. Verdadeiramente, as empresas que conseguem acessar facilmente mão-de-obra, fornecedores, clientes e serviços se destacam no mercado, transformam este acesso em benefício competitivo. Não é de se estranhar que a dimensão transacional venha em seguida, reforçando a importância do acesso a informações e conhecimentos presentes no aglomerado, bem como a legitimação do APL. Por fim, encontra-se a dimensão inovativa seguida da dimensão urbana, que apesar de pesos menores, ainda possuem pesos significativos.

Com o cálculo destes pesos, a capacidade de absorção de cada empresa foi calculada, sendo possível verificar qual a porcentagem que cada confecção possui de absorção de externalidades positivas, como mostra a Tabela 11.

Tabela 11 Capacidade de absorção de externalidades positivas - confecção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
44	0,702	20	0,290
33	0,675	52	0,285
41	0,666	39	0,280
40	0,666	18	0,257
21	0,655	15	0,227
17	0,653	50	0,195

Média: 0,46

Desvio Padrão: 0,121

Pela classificação, é possível observar que, em média, as confecções do APL de Divinópolis possuem uma capacidade de absorção média. Ainda a diferença entre aquela que possui maior capacidade (70%) e aquela que possui menor capacidade (20%) é significativa. Nesse sentido, torna-se viável a categorização dessas empresas em grupos diferenciados, comprovando novamente a existência de uma heterogeneidade interna do APL de Divinópolis no que tange à absorção de externalidades positivas.

Para categorizar as empresas, tomou-se como referência a comparação entre os dados de cada empresa em relação às outras pesquisadas, de forma a situá-la dentro de um *continuum* que varia entre um mínimo (0) e um máximo de pontos (1). O intervalo que divide os grupos foi definido de forma percentilica. Assim, estas empresas foram categorizadas em quatro grupos:

- a. Capacidade de Absorção Alta (intervalo de 0,575 a 0,702 – 09 empresas);
- b. Capacidade de Absorção Média (intervalo de 0,448 a 0,574 – 20 empresas);
- c. Capacidade de Absorção Baixa (intervalo de 0,321 a 0,447 – 23 empresas);
- d. Capacidade de Absorção muito Baixa (intervalo de 0,195 a 0,320 – 08 empresas).

As confecções pertencentes ao grupo de capacidade alta podem melhorar sua absorção se começarem a visualizar os benefícios decorrentes da participação de feiras e eventos, tanto os promovidos dentro do próprio APL quanto aqueles fora da região, e os benefícios que podem surgir por meio da

atuação das associações locais. Além disso, se observarem as possibilidades de expansão de mercado e das informações adquiridas pelas fontes locais poderão alavancar essa capacidade de absorção de externalidades.

Já as empresas incluídas na classe de capacidade média devem dar maior atenção às possíveis parcerias inovativas e interações com seus parceiros, bem como com o seu acesso à mão-de-obra.

Reconhecer que existem entidades que podem auxiliar no desenvolvimento de novos produtos e processos, que outras confecções podem proporcionar informações relevantes e que é possível acessar determinada mão-de-obra no aglomerado auxiliará estas confecções a aumentar sua capacidade de absorção.

O grupo de baixa capacidade, composto por um número significativo de empresas, indica um grupo que deve buscar as externalidades já citadas para o grupo de alta e média capacidade. Além dessas, deve trabalhar para utilizar a legitimidade da região a seu favor e buscar informações sobre possíveis taxas especiais para o setor.

A última classe, as das confecções com capacidade de absorção muito baixa, indica um pequeno grupo que deve trabalhar melhor todas as externalidades para conseguir transformá-las em benefícios competitivos. A não observação de algumas externalidades existentes pode fazer com que essas empresas deixem de aproveitar oportunidades relevantes no mercado.

4.2 A absorção de externalidades das facções

Assim como nas confecções, para verificar a capacidade de absorção de externalidades das facções, as externalidades mantiveram-se em quatro diferentes dimensões: produtiva, inovativa, transacional, urbana.

4.2.1 Dimensão produtiva

A forma como confecções e facções visualizam seu ambiente não é a mesma. As próprias variáveis podem sofrer modificações quando tratamos de ramos diferentes. Na dimensão produtiva, por exemplo, observa-se que de maneira geral, as facções do APL de Divinópolis acreditam que há muita mão-de-obra para trabalhar na produção (55%) e que esta mão-de-obra tem um custo baixo (75%), ao contrário da percepção das confecções. Facções e confecções concordam apenas que essa mão-de-obra não é qualificada.

O acesso a fornecedores, serviços e cliente também foi visto de forma positiva, exceto para o acesso ao crédito, no qual 55% acreditam ser difícil conseguir crédito no mercado, especialmente pelo fato de muitas dessas empresas serem informais. Como grande parte dessas facções atende a clientes do próprio APL, a maioria acredita possuir um fácil acesso aos mesmos. Como costumam comprar apenas aviamentos, essas facções acreditam que os fornecedores locais conseguem atender-lhes satisfatoriamente (92%) e que estes fornecedores são de boa qualidade (80%). Segundo as facções, dificilmente elas contratam prestadores de serviços, pois já se caracterizam como próprios prestadores. Por esse motivo, as variáveis que tratavam de prestadores de serviços foram excluídas da análise.

Na análise do alfa de *Cronbach*, a primeira configuração encontrada apresentou um valor de 0,431. Buscando uma configuração que representasse melhor o construto, foi excluída a variável 'Custo da mão-de-obra local', obtendo-se um alfa de *Cronbach* de 0,553. Apesar de não ser um valor satisfatório, esta foi a configuração de maior alfa encontrado, assim decidiu-se por mantê-la. A Tabela 12 especifica as variáveis incluídas na análise e seus respectivos pesos.

Tabela 12 Pesos da dimensão produtiva - facção

1.1. Acesso à mão-de-obra especializada	Abundância de mão-de-obra (13%)
	Mão-de-obra operacional qualificada (19,3%)
1.2. Acesso a FSC	Acesso a compradores e distribuidores (12,1%)
	Facilidade de acesso ao crédito (19,6%)
	<i>Qualidade dos fornecedores de matéria-prima (24%)</i>
	Escolha entre fornecedores locais ou regionais (12%)

Observando a Tabela 12 nota-se que a qualidade dos fornecedores de matéria-prima possui o maior peso para absorção das externalidades marshallianas. Matéria-prima de qualidade, rapidez na entrega e prazos para pagamento aparecem como benefícios importantes para as facções do APL, o que pode ter auxiliado no maior peso dessa variável.

Como preponderantemente os clientes e os fornecedores das facções se encontram no próprio arranjo, essas variáveis não demonstraram grandes pesos, apesar de serem significativas. Portanto, aquelas facções que visualizam fornecedores de boa qualidade e que conseguem perceber uma mão-de-obra qualificada, poderão possuir uma capacidade de absorção maior de externalidades marshallianas.

Pela Tabela 13, que demonstra a pontuação obtida para a absorção das externalidades marshallianas das seis maiores e menores facções (10% da amostra), pode-se observar que as facções possuem uma maior capacidade de absorver os benefícios produtivos do ambiente do que as confecções, apesar das diferenças entre a menor pontuação e maior pontuação serem significantes.

Assim, na dimensão produtiva, as facções demonstram que percebem bem o ambiente no qual estão inseridas e que podem utilizar dessa capacidade para absorver benefícios relevantes para sua competitividade.

Tabela 13 Absorção de externalidades marshallianas - facção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
11	0,921	59	0,429
13	0,871	27	0,425
42	0,871	32	0,412
45	0,807	35	0,401
1	0,800	7	0,390
44	0,791	12	0,040

Média: 0,56

Desvio Padrão: 0,149

4.2.2 Dimensão inovativa

De acordo com as respostas dadas à dimensão inovativa nota-se que ao se tratar da capacidade inovativa, poucas são as variáveis que representam as externalidades schumpeterianas, já que o âmbito inovativo não está presente no ramo das facções. Uma variável que deve ser excluída da análise é a variável ‘Presença de mão-de-obra especializada’, pois as facções não utilizam desse tipo de mão-de-obra, já que não possuem responsabilidade com o desenvolvimento de novos produtos. Ainda, as variáveis que dizem respeito ao aumento no número de clientes em outras regiões e internacionalmente também foram excluídas, uma vez que essas facções atendem apenas a clientes do próprio APL. A variável ‘Realiza parcerias para o desenvolvimento de novos processos’ apresentou 98% de respostas negativas, não podendo também ser vista como uma externalidade para as facções deste aglomerado. Também a variável que determina a facilidade para acessar novos mercados não foi vista como um benefício para as facções. A maioria delas aponta que, como ainda não conseguem atender à demanda das confecções locais, possuem poucos incentivos para que atendam outros mercados.

Apesar destes resultados, a maioria das facções acredita que o ambiente local estimula a geração de novos produtos e que há uma assessoria tecnológica disponível. Algumas facções colocaram que assessoria tecnológica existe, mas

ainda é pouca se observada a demanda do APL. Diante desses resultados, observa-se que as facções pouco podem absorver de externalidades schumpeterianas, já que o âmbito inovativo não está ligado à sua atividade, como demonstrado na análise de sua capacidade inovativa.

4.2.3 Dimensão transacional

As facções consideram que as interações tanto de formas verticais quanto horizontais permitem que elas adquiram informações relevantes sobre o setor. Importante destacar que as facções estão mais propensas às interações horizontais do que as confecções. A maioria (90%) também acredita na importância das fontes locais e que as informações presentes no local favorecem significativamente a entrada de novas facções. Porém, a participação em feiras e eventos para troca de conhecimentos raramente acontece, o que demonstra que essa variável não se apresenta como uma externalidade transacional para as facções.

Ainda, as variáveis que representam a legitimação também não se apresentam como externalidade, uma vez que 96% das empresas não veem diferença na utilização ou não do nome da região na hora de vender ou comprar produtos. Isso pode ser explicado pelo fato da grande parte dos fornecedores e clientes das facções ser do próprio arranjo, não havendo, portanto, necessidade dessa legitimação. Assim, essas variáveis também foram excluídas da análise.

Excluindo-se essas três variáveis, o valor encontrado para o alfa de *Cronbach* foi de 0,481. Com a exclusão da variável 'favorecimento para entrada de novas empresas', o construto chegou a um valor satisfatório (0,634). A Tabela 14 especifica os pesos encontrados para cada variável inserida na análise.

Tabela 14 Pesos da dimensão transaccional - facção

3.1. Compartilhamento de informação e conhecimento	<i>Interações com fornecedores e clientes (50%)</i>
	<i>Interações com entidades e outras firmas (24,5%)</i>
	<i>Importância das fontes locais (25,5%)</i>

Assim como nas confecções, a variável que apresentou maior peso está relacionada aos relacionamentos verticais que a facção possui com seus fornecedores e clientes. Esta variável determinará, em grande parte, a capacidade de absorção de externalidades transacionais dessas empresas.

Tabela 15 Absorção de externalidades transacionais - facção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
1	1,000	41	0,170
45	1,000	56	0,170
31	0,918	60	0,170
44	0,918	3	0,085
11	0,915	12	0,085
25	0,833	23	0,085

Média: 0,56

Desvio Padrão: 0,241

A porcentagem de absorção obtida pelas seis empresas com maior capacidade e das seis com menor capacidade, bem como a média e o desvio padrão, são apresentadas na Tabela 15.

Os resultados demonstram que duas facções atingiram a pontuação máxima na absorção das externalidades transacionais, ou seja, devido a sua percepção dos benefícios advindos do compartilhamento de informações e conhecimentos, essas empresas absorvem melhor as externalidade presentes no ambiente, transformando-as em benefícios competitivos. Contrariamente, as facções com menor pontuação apresentaram escores muito baixos, o que auxiliou em um desvio padrão alto. Porém, de maneira geral, as facções possuem uma boa capacidade de absorção de externalidades transacionais.

4.2.4 Dimensão urbana

A dimensão urbana se apresentou como a dimensão que mais manteve as variáveis pré-selecionadas. Quanto ao investimento público, 60% das facções acreditam que o APL oferece uma boa infraestrutura e que essa infraestrutura favorece a entrada de outras empresas. Ainda, 93% dos respondentes concordam que a presença dos *shoppings* especializados em vestuário favorece o desenvolvimento do setor. Apenas a variável ‘taxas e impostos especiais’ foi visualizada de forma negativa, sendo que 98% das empresas não percebem tal benefício dentro do arranjo. Devido à porcentagem de empresas com visão negativa para essa variável, a mesma foi excluída da análise.

No que tange às instituições de apoio, aquela que apresentou maior destaque foram as instituições de ensino (62%). Isso demonstra que os cursos oferecidos por determinadas instituições são muito importantes para essas facções. As associações comerciais e as instituições financeiras foram consideradas como de atuação média: 48% acreditam que as associações são atuantes para o setor e 42% acreditam que as instituições financeiras são atuantes. O Sebrae ficou próximo desses valores, com 53% das facções concordando com sua boa atuação. Já a administração municipal, assim como nas confecções, não apareceu como instituição de apoio que auxilia o setor: 85% delas não visualizam este órgão público como atuante para o setor. Assim, novamente essa variável foi excluída da análise por não representar uma externalidade positiva presente no arranjo.

O cálculo do alfa de *Cronbach* apresentou um resultado satisfatório para o construto da dimensão urbana: 0,686. A Tabela 16 demonstra as variáveis incluídas na análise, bem como seus pesos. Assim como observado nas confecções, a variável de maior peso foi a ‘presença de *shoppings*

especializados, seguido da atuação das instituições financeiras. As outras variáveis apresentaram pesos muito próximos.

Tabela 16 Pesos da dimensão urbana - facção

	Atuação das Associações locais (10,3%)
4.1. Instituições de apoio	Atuação das instituições de ensino locais (10%)
	Atuação das instituições financeiras (18,8%)
	Atuação do Sebrae (9,9%)
4.2. Investimento Público	Infraestrutura disponível (14,4%)
	Infraestrutura favorece entrada de novas empresas (10%)
	<i>Presença de shoppings especializados (26,5%)</i>

Dessa forma, as facções que reconhecem o papel do investimento público e os benefícios da atuação das instituições financeiras podem transformar seus benefícios em vantagens competitivas, possuindo uma capacidade de absorção maior quando tratar-se das externalidades jacobianas.

A dimensão urbana mostrou-se como a dimensão na qual as empresas mais obtiveram pontuação, sendo que a facção com menor pontuação apresentou uma capacidade de absorção de 25%, como demonstra a Tabela 17. Novamente, as facções do APL apresentaram valores superiores aos das confecções na absorção das externalidades jacobianas.

Tabela 17 Absorção de externalidades jacobianas - facção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
25	0,918	17	0,333
41	0,855	26	0,333
60	0,822	34	0,333
37	0,802	20	0,309
2	0,788	49	0,253
52	0,788	47	0,252

Média: 0,57

Desvio Padrão: 0,159

Pelos resultados comprova-se que as facções do arranjo absorvem de forma diferenciada as externalidades positivas de seu ambiente, possuindo valores de capacidade de absorção extremamente baixa (0) e até mesmo valores de capacidade de absorção extremamente alta (1). Todas as dimensões apresentaram médias acima de 50%, exceto a inovativa. Apesar dos valores não serem altos, em média essas facções percebem melhor o ambiente do que as confecções. O próximo tópico classificará as facções segundo sua capacidade de absorção de externalidades positivas.

4.2.5 A capacidade de absorção de externalidades positivas das facções

Os resultados encontrados para os pesos das dimensões, considerando as externalidades no âmbito produtivo, transacional e urbano, foram bem diferentes daqueles encontrados para as confecções, como demonstra a Tabela 18.

Tabela 18 Pesos das dimensões de externalidades - facção

CAPACIDADE DE	<u>Dimensão Produtiva (26%)</u>
ABSORÇÃO DE	<u><i>Dimensão Transacional (46,5%)</i></u>
EXTERNALIDADES	Dimensão Urbana (27,5%)

A dimensão transacional foi aquela com o maior peso para a capacidade de absorção das facções. Ou seja, focar nos benefícios decorrentes das transações pode fortalecer a absorção das externalidades do arranjo.

Verdadeiramente, para as facções, essas interações fazem muita diferença, pois muitas delas acessam clientes por meio de indicação e costumam cobrar o preço do serviço prestado de acordo com outras facções. Além disso, como seus fornecedores e clientes estão inseridos no próprio arranjo, as informações obtidas neste espaço tornam-se de total relevância para o negócio. As outras dimensões demonstram pesos próximos e, enquanto a dimensão

produtiva foi a com maior peso para as confecções, apareceu com menor peso para as facções. Uma possível explicação é que para as facções, os clientes e fornecedores já estão pré-estabelecidos, o que diminui o peso dessa dimensão na capacidade de absorção total das empresas. A Tabela 19 apresenta as seis facções com maior capacidade de absorção e as seis com menor capacidade, bem como a média geral e desvio padrão.

Tabela 19 Capacidade de absorção de externalidades positivas - facção

Empresa	Pontuação	Empresa	Pontuação
1	0,876	34	0,368
11	0,867	4	0,353
44	0,840	39	0,339
45	0,820	3	0,318
25	0,807	23	0,307
30	0,758	12	0,307

Média: 0,57

Desvio Padrão: 0,150

Pela classificação, nota-se ser viável a categorização dessas empresas em grupos diferenciados, comprovando novamente a existência de uma heterogeneidade interna do APL de Divinópolis no que tange à absorção de externalidades positivas das facções. As empresas foram categorizadas em três grupos, sendo os intervalos definidos de forma percentílica:

- a. Capacidade de Absorção Alta (intervalo de 0,686 a 0,876 – 13 empresas);
- b. Capacidade de Absorção Média (intervalo de 0,498 a 0,685 – 27 empresas);
- c. Capacidade de Absorção Baixa (intervalo de 0,304 a 0,497 – 20 empresas).

O grupo de empresas inseridas na classe de capacidade de absorção alta pode buscar maiores informações acerca dos benefícios que podem surgir por meio da atuação das associações locais e das instituições financeiras, melhorando assim sua capacidade de absorção. Apesar dessas possíveis melhoras, esse grupo apresenta resultados positivos para maioria das variáveis,

transparecendo estar no caminho certo para transformar as externalidades em benefícios competitivos para sua empresa.

As facções incluídas no grupo de capacidade de absorção média (grupo com maior número de empresas) devem dar maior atenção à mão-de-obra possível de ser encontrada no aglomerado. Reconhecer que é possível acessar determinada mão-de-obra no aglomerado auxiliará estas facções a aumentar sua capacidade de absorção. Além desta variável, as externalidades já citadas para as facções do grupo de alta capacidade também merecem atenção por parte dessas empresas.

Já o grupo de baixa capacidade, também composto por um número significativo de empresas, deve buscar as externalidades não só por meio das associações e instituições financeiras, mas também por parte do SEBRAE. Além da mão-de-obra, esse grupo deve trabalhar para utilizar o acesso ao crédito a seu favor. Outro ponto que as facções deste grupo devem focar é na importância das interações, tanto verticais quanto horizontais, é necessário que esse grupo reconheça que muito pode ser absorvido se estas interações ocorrerem. As externalidades apresentadas para as facções podem trazer *insights* interessantes para que essas empresas sejam reconhecidas além do âmbito local.

Para o caso das facções nota-se que o modelo apresentado na Figura 1 teve que ser adaptado. A Figura 2 demonstra o resultado para as externalidades positivas presentes no arranjo para as facções.

A dimensão inovativa bem como as categorias 'acesso a serviços' e 'legitimação' foram excluídas, por não se apresentarem como benefícios decorrentes do aglomerado para essas facções.

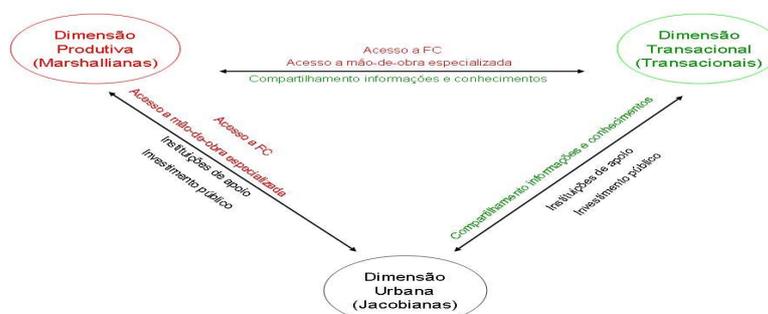


Figura 2 Externalidades positivas presentes no APL de Divinópolis para as facções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo teve como objetivo verificar quais variáveis possuem maior peso na determinação da capacidade de absorção de externalidades positivas das empresas pertencentes ao APL de confecções de Divinópolis. Além disso, buscou-se categorizar essas empresas segundo essa capacidade de absorção. Primeiramente, os resultados permitem confirmar a existência de externalidades positivas no APL. Observando o tratamento dado às variáveis de cada dimensão, pode-se concluir que cada ramo possui uma configuração que representa as externalidades presentes no arranjo. Para o caso das confecções, a maioria das variáveis indicadas pela literatura aparece como benefícios do arranjo, confirmando a configuração do modelo apresentado na Figura 1. Já no caso das facções, o modelo teve que ser adaptado.

Os resultados permitem concluir ainda que o APL de Divinópolis possui uma heterogeneidade interna, ou seja, as empresas pertencentes a este APL, tanto confecções quanto facções, se diferenciam no grau e na forma como absorvem suas externalidades. Além das diferenças dentro de cada ramo, também há diferenças entre esses ramos, mostrando mais uma vez que eles

devem ser visualizados individualmente e que as políticas desenvolvidas para cada um deles devem ser diferenciadas.

Para as confecções, a dimensão produtiva é aquela que mais influencia sua capacidade de absorção de externalidades, principalmente os atributos ligados ao acesso à mão-de-obra. Já para as facções, a dimensão transacional é a que possui maior peso, indicando a importância das interações verticais e horizontais para essas empresas.

Saber quais externalidades positivas estão presentes em um arranjo e como cada empresa as visualizam tem grande importância não somente para as próprias empresas, que podem se beneficiar dessas economias externas, mas também para o arranjo em si, que pode trabalhar para que essas externalidades se tornem um diferencial daquela região, atraindo investimentos e desenvolvimento. Afinal se um APL não possui essas economias externas, não faz sentido que as empresas de setores correlatos estejam aglomeradas.

Uma limitação dos resultados encontrados pode estar relacionada a um problema apontado por Erber (2008): “as externalidades são difíceis de serem quantificadas, ainda que verificáveis”. Ou seja, é possível verificar a presença dessas externalidades, mas transformá-las em capacidades de absorção quantificadas pode fazer com que a pesquisa perca dados interessantes. Fica aqui uma sugestão para futuras pesquisas: trabalhar com a capacidade de absorção de forma qualitativa, buscando complementar os resultados encontrados neste capítulo. Outra sugestão é verificar como essas externalidades se relacionam.

Ainda, pode-se dizer que a metodologia utilizada pode ser aplicada em outras realidades, uma vez que leva em consideração o contexto no qual as empresas estão inseridas. Com a correta adaptação das variáveis, como ocorreu com as facções, a aplicação da metodologia em outros APLs pode ajudar na visualização dos benefícios potenciais daquele arranjo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL.

Relatório setorial: indústria têxtil e de vestuário. Belo Horizonte: FUNDEP/UFMG, 2009.

AMARAL FILHO, J. A endogeneização do desenvolvimento econômico regional e local. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 23, p. 261-286, jun. 2001.

AMORIM, J. M.; CORRÊA, M. L. Cluster como estratégia competitiva no setor têxtil e vestuário: o caso de Divinópolis/MG. **Revista FEAD**, Belo Horizonte, p. 31-52, out. 2007. Edição Especial.

BARROS, A. B. G.; OLIVEIRA DA SILVA, N. L.; SPINOLA, N. D. Desenvolvimento local e desenvolvimento endógeno: questões conceituais. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 8, n. 14, p. 90-98, jul. 2006.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial:** fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.

_____. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico. **Relatório de atividades da RedeSist**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004. 23 p. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=nt43&cod=1>. Acesso em: 19 ago. 2010.

CAMPOS, R. R.; CÁRIO, S. A. F.; NICOLAU, J. A. Arranjo produtivo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. p. 338-425.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.; LASTRES, H. M. M. Caracterização e taxonomias de arranjos e sistemas produtivo locais de micro e pequenas empresas. **Relatório de atividades da RedeSist**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 19 ago. 2010.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 35, n.1, p.128-152, Mar. 1990.

CROCCO, M. A. et al. **Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais**: uma nota técnica. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2003. 12 p. (Texto para discussão, n 191).

_____; GALINARI, R. Aglomerações produtivas locais. In: BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. **Minas Gerais do Século XXI**, v. 6. Belo Horizonte: BDMG, 2002. p. 173-254.

DADALTO, M. C. Da colônia ao aglomerado industrial: o caso do relacionamento social-econômico-gerencial interfirmas da indústria do vestuário de Colatina. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 11-32, jan./abr. 2008.

FERREIRA, M. F. G. **A formação de um cluster**: perspectiva para o pólo confeccionista de Divinópolis/MG. 2006. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

FOLTA, T. B.; COOPER, A.C.; BAIK, Y. S. Geographic cluster size and firm performance. **Journal of Business Venturing**, Stockholm, v. 21, n. 2, p. 217-242, Mar. 2006.

FUKUGAWA, N. Determining factors in innovation of small firm networks: a case of cross industry groups in Japan. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 27, n. 2-3, p. 181-193, Oct. 2006.

FULLER-LOVE, N.; THOMAS, E. Networks in Small Manufacturing Firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 11, n. 2, p. 244-253, June 2004.

GÖRG, H.; GREENAWAY, D. Much ado about nothing? Do domestic firms really benefit from foreign direct investment? **World Bank Research Observer**, Oxford, v. 19, n. 2, p. 171-197, Sept. 2004.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 1998. 597 p.

HOFFMANN, V. E.; MELLO, R. B. de; MOLINA-MORALES, F.X. Inovação e transferência de conhecimento em redes interorganizacionais aglomeradas territorialmente: uma análise a partir das equações estruturais em duas indústrias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. The triple c approach to local industrial policy. **World Development**, Oxford, v. 24, n. 12, p. 1859-1877, Dec. 1996.

JOHANSSON, B. Parsing the menagerie of agglomeration and network externalities. In: KARLSSON, C.; STOUGH, R.R. **Industrial cluster and inter-firm networks**. Cheltenham: E. E. Publishing, 2005, p.107-147.

KELLER, P. F. Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 8, n. 16, p. 1-18, jan./abr. 2008.

KELLY, S. The function and character of relationship benefits: transferring capabilities and resources to the small firm. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 14, n. 4, p. 602-619, Oct./Dez. 2007.

KINGSLEY, G.; MALECKI, E. J. Networking for competitiveness. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 23, n.1, p. 71-84, Aug. 2004.

KRUGMAN, P. R. History and industry location: the case of the manufacturing belt. **The American Economic Review**, Pittsburgh, v. 81, n. 2, p. 80-83, May 1991.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Arranjos produtivos locais**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. Disponível em: <www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: 17 ago. 2009.

LEMONS, M. B.; SANTOS, F.; CROCCO, M. **Arranjos produtivos locais industriais sob ambientes periféricos**: condicionantes territoriais das externalidades restringidas e negativas. Belo Horizonte: Cedeplar, 2003. 20 p.

MANLY, B. F. J. **Multivariate statistical methods** - a primer. 3th ed., London: Chapman, 2004. 208 p.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Silabo, 2007. 824 p.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. 8th ed. London: Macmillan, 1920. 368 p.

MCCANN, B. T.; FOLTA, T. B. Performance differentials within geographic clusters. **Journal of Business Venturing**, Stockholm, v. 26, n. 1, p. 104-123, Jan. 2011.

MCGOVERN, P. Learning networks as an aid to developing strategic capability among small and medium-sized enterprises: a case study from the Irish polymer industry. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 44, n. 2, p. 302-305, Apr. 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Termo de referência para política nacional de apoio ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. Brasília: MDIC, 2004.

MOITA NETO, J. M. Estatística multivariada. **Crítica**, maio 2004. Seção Filosofia da Ciência. Disponível em:
<http://criticanarede.com/cien_estatistica.html>. Acesso em: 13 ago. 2009.

MONTEIRO, L. M. A. et al. A Instituição como externalidade positiva em arranjos produtivos locais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2006. 1 CD-ROM.

OKAMURO, H.; KOBAYASHI, N. The impact of regional factors on the start-up ratio in Japan. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 44, n. 2, p. 310-313, Apr. 2006.

OLIVEIRA, L. A. G.; BATISTA, P. C. S. As pequenas empresas e as alianças estratégicas: tendências e oportunidades a partir da análise do pólo calçadista de Fortaleza. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; BARBOSA, F. V. Redes organizacionais no sistema de cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PETER, A.; VERTINSKY, I. Firm exits as a determinant of new entry: is there evidence of local creative destruction. **Journal of Business Venturing**, Stockholm, v. 23, n. 3, p. 280-306, May 2008.

PORTER, M. E. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: _____. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 209-303.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897 p.

PUGA, D. The magnitude and causes of agglomeration economies. **Journal of Regional Science**, Canada, v. 50, n. 1, p. 203-219, Feb. 2010.

RIVERA, E. B. B. R. Resource based view e o neo-institucionalismo na análise organizacional para a promoção da vantagem competitiva sustentável. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

SANTOS, L. L. S.; SÜNDERMANN, R. C. A. J.; ALMEIDA, K. N. T. “Artifícios” para a construção de uma estratégia coletiva: o desenvolvimento de um APL na indústria pirotécnica no centro-oeste mineiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

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

SCHREIBER, D.; VILELA JÚNIOR, D. C.; BANDEIRA, D. L. Estudo de competitividade de redes de pequenas empresas da região do vale dos sinos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; COSTA, L. S. V. Open and closed industry clusters: the social structure of innovation. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA **Termo de referência para atuação do SEBRAE em arranjos produtivos locais.** Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>> Acesso em: 13 ago. 2009.

SGARBI, V. S. O arranjo produtivo local como potencializador da vantagem competitiva: a visão dos participantes do APL de turismo região Lagoas em Alagoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

SILVA, J. A. S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento:** uma análise urbano-regional baseada em cluster. 2004. 480 f. Tese (Doutorado em Geografia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F. O arranjo produtivo local como instrumento de apoio à empresa manufatureira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007. 1 CD-ROM.

SOUZA, S. D. C. **Uma abordagem evolucionária da dinâmica competitiva em arranjos produtivos locais.** 2003. 348 f. Tese (Doutorado em Ciências de Engenharia) - Universidade Estadual do Norte Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

STALLIVIERI, F.; CAMPOS, R. R.; BRITTO, J. N. de P. Indicadores para a análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais: uma análise exploratória aplicada ao arranjo eletrometal-mecânico de Joinville/SC. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 185-219, jan./mar. 2009.

SUZIGAN, W. et al. A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 97-116, set./dez. 2005.

_____. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. 59 p. (Relatório Consolidado).

TAKEDA, Y. KAJIKAWA, Y.; SAKATA, I.; MATSUSHIMA, K. An analysis of geographical agglomeration and modularized industrial networks in a regional clusters: a case study at Yamagata prefecture in Japan. **Technovation**, New Zealand, v.28, n. 8, p.531-539, Aug. 2008.

TAMBUNAM, T. Promoting small and medium enterprises with a clustering approach : a policy experience from Indonesia. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 43, n. 2, p. 138-154, Apr. 2005.

TAVARES, W.; MAIA, M. H. B.; SILVA, F. T. Benefícios competitivos advindos do desenvolvimento de uma aglomeração produtiva: o caso do setor têxtil na microrregião de Campo Belo (MG) In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2008. 292 p.

VERSHOORE , J. R.; BALESTRIN, A. A participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

WENBERG, K.; LINDQVIST, G. The effect of clusters on the survival and performance of new firms. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 32, n. 3, p. 221-241, Mar. 2008.

CAPÍTULO 4

A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E EXTERNALIDADES POSITIVAS NO AGLOMERADO DE CONFECÇÕES DE DIVINÓPOLIS/MG

1 INTRODUÇÃO

Relacionando a Economia Industrial com pesquisas sobre aglomerações, os estudos que adotam o paradigma ECD (estrutura - conduta - desempenho) são muito frequentes e caracterizam-se pela construção de perfis de regiões segundo modelos previamente propostos. Segundo Serra et al. (2008), tais estudos buscam verificar se determinada região pode ou não ser considerada uma aglomeração e quais são as características favoráveis à obtenção de vantagens competitivas.

Contraditoriamente, estudos sobre aglomerações fundamentados na visão baseada em recursos (VBR) existem, mas são menos frequentes. Além disso, a heterogeneidade interna dos aglomerados também é pouco considerada na formulação de políticas públicas (SOUZA, 2003). Para Barney e Hesterly (2007), a VBR fornece uma fundamentação teórica adequada ao propósito de estudar a estratificação em aglomerações, pois tem como premissas a heterogeneidade e a imobilidade de recursos das empresas.

Assim, os estudos que buscam relacionar a visão baseada em recursos com as aglomerações parecem ter como foco principal a heterogeneidade interna desses arranjos. Para Rabeloti e Schmitz (1999), a heterogeneidade interna dos aglomerados merece mais atenção uma vez que estes são tradicionalmente descritos como aglomerados de empresas pequenas e muito similares. Tomando esta heterogeneidade interna como pressuposto, esta dissertação busca avançar na discussão.

Entendendo que o simples fato das empresas estarem aglomeradas pode proporcionar economias externas e que cada empresa possui uma capacidade organizacional interna diferenciada, difícil de ser copiada e imitada, este capítulo tem como objetivo responder ao problema proposto nesta pesquisa. Assim o

presente capítulo pretende verificar a existência de relações entre capacidades organizacionais e externalidades positivas. Ou seja, as externalidades positivas absorvidas por empresas em um arranjo produtivo local possuem alguma relação com suas capacidades organizacionais? Observado essas relações será possível identificar quais fatores podem influenciar a absorção de externalidades em um arranjo produtivo local e quais externalidades são mais facilmente absorvidas.

Penrose (1959), já na década de 60, acreditava nessas relações. Segundo a autora, o entorno (conjunto de oportunidades para investimento e crescimento percebidos por seus empresários e administradores – externalidades) é relevante e difere para cada firma, dependendo de sua coleção específica de recursos. Ou seja, de alguma forma, a capacidade de absorção dos benefícios deste entorno seria dependente de uma “coleção de recursos”. Desta forma, acredita-se que ao responder o problema de pesquisa, o estudo venha a contribuir na busca de integração entre o ambiente competitivo, por meio das externalidades, e o modelo interno da firma, por meio das capacitações organizacionais.

Para tal, o capítulo divide-se em outras quatro partes, além desta introdução. A seção seguinte aponta os principais estudos desenvolvidos que buscam integrar a VBR com as aglomerações. Posteriormente, apresentam-se os aspectos metodológicos, discorrendo sobre o modelo analítico proposto e as técnicas estatísticas utilizadas. Após são apresentados os resultados e discussões. Por fim, trata-se das considerações finais, seguido das referências.

2 OS AGLOMERADOS E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Como apontado anteriormente, esta seção tem como objetivo discorrer sobre os trabalhos que visam integrar essas duas perspectivas: os aglomerados e a visão baseada em recursos.

A aplicação do modelo VRIO, fundamentado nos pressupostos da VBR, permite a compreensão de algumas externalidades presentes nos aglomerados. A localização da aglomeração em determinada região, por exemplo, ou mesmo a inserção da empresa numa aglomeração pode ser entendida como um recurso. Ocorre certo tipo de legitimação, sendo a localização considerada um critério qualificador por parte de determinados clientes ou nicho de mercado.

Os benefícios advindos da aglomeração podem, ainda, tornarem-se mais diferenciados considerando a possibilidade das relações interorganizacionais entre as empresas locais. Sendo os benefícios gerados pelos relacionamentos interorganizacionais difíceis de imitar, tanto por possuírem uma dependência de trajetória quanto por serem socialmente complexos (BARNEY; HESTERLY, 2007), os efeitos da eficiência coletiva poderiam ser considerados ativos específicos na medida em que reforçassem o fator da localização (ERBER, 2008).

Outro benefício potencial vinculado às aglomerações refere-se ao acesso a recursos importantes, como linhas de crédito ou programas governamentais de apoio a regiões que possuem aglomerações produtivas. Santos, Sündermann e Almeida (2007) estudando as expectativas geradas por empresários da indústria pirotécnica constataram que o acesso a recursos aparece como uma das principais expectativas dos empresários ao participar de uma aglomeração. Esse benefício também pode ser entendido como uma fonte de vantagem competitiva na medida em que empresas, fora de aglomerações, ficam impedidas de usufruírem de tais benefícios.

A presença de clientes importantes na mesma localidade e a troca de informações com concorrentes sobre as tendências do mercado consumidor e tecnologia também podem contribuir para a formação de um recurso de difícil acesso, portanto, raro.

As aglomerações podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva por meio da raridade, dependendo do perfil da indústria. Se muitas empresas do setor estiverem localizadas em aglomerações, esse fato pode ser entendido como fator de paridade competitiva, isto é, um requisito para obter desempenho equivalente aos demais competidores. Todavia, se poucas empresas estiverem localizadas em aglomerações, aquelas que assim estiverem poderão usufruir de ganhos comparativos em relação aos demais.

Além da relação do modelo VRIO com as externalidades positivas das aglomerações, nota-se que grande parte dos trabalhos que adotam uma integração entre essas perspectivas tem na heterogeneidade seu foco principal (FENSTERSEIFER; WILK, 2005; MCCANN; FOLTA, 2011; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2004; RABELLOTI; SCHMITZ, 1999). A heterogeneidade ocorre por diversos fatores, entre os quais se destacam o conhecimento tácito envolvido e a impossibilidade de dispor dele isoladamente (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para Barney e Hesterly (2007), a relação dessas perspectivas existe uma vez que a inserção da empresa em determinada aglomeração pode representar uma vantagem competitiva na medida em que esta provê a posse, utilização ou acesso a recursos difíceis de serem obtidos de outra maneira, isto é, recursos raros e difíceis de imitar.

De acordo com McCann e Folta (2011), evidências indicam que as empresas se beneficiam de sua localização em um aglomerado e vários estudos consideram que todas as firmas se beneficiam simetricamente da aglomeração. Ocorre que a heterogeneidade entre diferentes grupos de firmas tem sido usualmente desagregada na maioria da literatura sobre esses aglomerados (RABELLOTI; SCHMITZ, 1999). Ainda, a maioria dos modelos baseados na VBR negligencia as interações que ocorrem entre as firmas e seus recursos em um ambiente de aglomeração industrial, onde diferentemente de interações

unicamente via mercado, ocorrem trocas e compartilhamento de recursos devido à proximidade (FENSTERSEIFER; WILK, 2005).

Combinando a visão baseada no conhecimento com a teoria das aglomerações, McCann e Folta (2011) acreditam que há razões para suspeitar que os retornos não são simétricos para todas as firmas em uma aglomeração. “Boas” firmas contribuem mais para a geração de externalidades, mas também podem se beneficiar mais da localização em um *cluster* rico em conhecimento. Os autores comprovam a ligação entre concentração econômica e desempenho e as firmas podem se beneficiar assimetricamente dos *clusters*.

Fensterseifer e Wilk (2005) propõem uma tipologia para a classificação de recursos estratégicos em *clusters*, demonstrando que as empresas dentro de uma organização não são similares. Assim, dentro de um aglomerado pode haver firmas com recursos singulares (pertencentes à firma individual), com recursos restritos (acessados de forma privilegiada), com recursos sistêmicos (compartilhados) ou até mesmo firmas sem nenhum destes, mas que se mantêm devido às externalidades positivas geradas.

Para Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) as pesquisas estratégicas têm buscado integrar as vantagens competitivas dos distritos dentro da Teoria da Firma (VBR). Para ligar a ideia de distrito industrial com perspectivas estratégicas, os autores usam a noção de recursos “compartilhados”, referindo-se a recursos intangíveis e capacidades compartilhadas. Segundo os autores, o grau de homogeneidade nos distritos deriva de sua participação em externalidades ou recursos comuns e compartilhados. No entanto, as firmas participam e exploram esses fatores comuns de uma variedade de maneiras diferentes. Ainda, os autores oferecem evidências empíricas da existência de heterogeneidade dentro do distrito.

Prahalad e Hamel (1990) consideram que os recursos serão empregados de maneira distinta em cada organização e em consonância com as diferentes

percepções e estratégias dos gestores. Silva e Fernandes (2007), em estudo sobre um APL de confecções, observaram evidências de que as empresas conseguiam auferir economias externas, mas, mesmo assim, operavam em diferentes níveis de eficiência, seja pelo porte, ou pela tomada de decisão. Stallivieri, Campos e Brito (2009) encontraram evidências que os arranjos são estruturas intrinsecamente complexas e heterogêneas, cujos agentes possuem características assimétricas, vinculadas à consolidação de competências técnicas e cognitivas específicas.

Além de buscar verificar a existência de heterogeneidade entre as empresas de um arranjo produtivo, como a maioria destas pesquisas, este trabalho visa ir mais além. Procura contribuir para a integração entre as externalidades, presentes na teoria sobre aglomerações, e as capacidades organizacionais, presente na visão baseada em recursos. Para encontrar as possíveis relações existentes entre estas duas perspectivas, foi elaborado um modelo analítico a ser comprovado por algumas técnicas estatísticas, ambos exemplificados no próximo tópico.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa seção apresentará, em um primeiro momento, o modelo analítico a ser utilizado. Em um segundo momento tratará das técnicas utilizadas para análise e interpretação dos dados e como os dados serão organizados nos resultados e discussões para se atender ao objetivo proposto.

3.1 Modelo analítico

Este capítulo visa verificar se há uma relação entre as capacidades organizacionais de empresas pertencentes a um arranjo produtivo local (APL) e

sua capacidade de absorção de externalidades positivas. Nesse sentido, o modelo de análise desenvolvido e apresentado na Figura 1, busca verificar a relação entre a capacidade organizacional e as dimensões de externalidades, bem como a relação entre a absorção de externalidades e as potencialidades da capacidade organizacional.

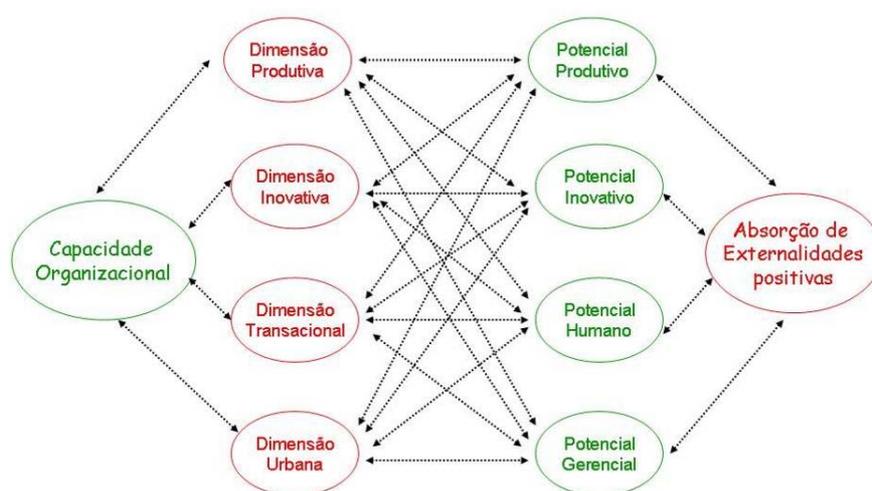


Figura 1 Relações entre capacidade organizacional e externalidades positivas

Como a capacidade organizacional e a absorção de externalidades foram calculadas segundo o resultado obtido pelas potencialidades e pelas dimensões respectivamente, é natural que essas já possuam relações entre si. Portanto, o modelo representa a relação entre a capacidade organizacional da empresa com as dimensões de externalidades (produtiva, inovativa, transacional e urbana); a relação da absorção de externalidades positivas com as potencialidades (produtiva, inovativa, gerencial e humana); e a relação entre as dimensões de externalidades e as potencialidades das empresas.

A partir deste modelo será possível observar qual potencialidade mais influencia na absorção de externalidades e qual dimensão de externalidades é mais absorvida pelas empresas com alta capacidade organizacional. Importante destacar que as variáveis utilizadas e os resultados de cada um dos construtos foram aqueles trabalhados nos capítulos dois e três da pesquisa. O próximo tópico apresenta como será realizada a análise e a interpretação dos dados.

3.2 Plano de análise e interpretação dos dados

A análise e interpretação dos dados para se atingir ao objetivo ora proposto foi dividida em duas partes. Primeiramente foi utilizada uma análise de correlação.

As questões de administração frequentemente envolvem relações entre duas ou mais variáveis. A análise de correlação pode ser aplicada para estudar essas relações (COOPER; SHINCLER, 2003). Assim, a análise de correlação é uma técnica estatística utilizada para determinar o relacionamento entre duas ou mais variáveis (DOMINGUES, 2005). Os coeficientes de correlação revelam a magnitude e a direção das relações. A magnitude é o grau em que as variáveis se movem em uníssono ou em oposição e o sinal do coeficiente significa a direção da relação (COOPER; SHINCLER, 2003).

Como as variáveis desta pesquisa são caracterizadas como métricas⁵, uma vez que os resultados obtidos apresentam-se em uma escala intervalar, optou-se pela correlação de Pearson. A correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. O número que representa a correlação de Pearson é chamado de coeficiente de correlação, que varia de -1 a +1, com o zero não representando absolutamente nenhuma associação entre duas

⁵ Variáveis quantitativas, pois sua escala de medida permite a ordenação e quantificação de diferenças entre elas (MAROCO, 2007).

variáveis métricas. Quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação (DOMINGUES, 2005). Essa correlação será utilizada para a verificar as relações presentes no modelo analítico.

Para dar suporte aos resultados encontrados, após a análise de correlação foi desenvolvida uma comparação entre médias, utilizando-se da ANOVA, com o intuito de comparar os grupos formados com cada potencialidade e dimensão. Bertucci (1999) utilizou dessas técnicas ao estabelecer correlações entre a segurança demonstrada pelo gerente quanto a sua capacidade de oferecer respostas adequadas ao ambiente e o tipo estratégico selecionado por ele.

Segundo Hair et al. (1998) a ANOVA é uma técnica estatística usada para determinar, com base em uma medida dependente, se várias amostras são oriundas de populações com médias iguais. O intuito de se utilizar essa técnica é verificar diferenças significativas entre os grupos formados com os construtos das variáveis, ou seja, os grupos de capacidade organizacional serão comparados quanto às dimensões das externalidades; e os grupos de capacidade de absorção de externalidades serão comparados quanto às potencialidades organizacionais. A junção dessas técnicas permitir-se-á se chegar à resposta para o problema de pesquisa deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados serão divididos em duas partes: a primeira parte tratará da análise de correlação, comparando as dimensões e potencialidades e a segunda parte mostrará a comparação entre as médias dos grupos e dos construtos. Em cada parte serão apresentados os resultados para confecções e facções, bem como uma comparação entre os dois ramos.

4.1 Análise de correlação

Inicialmente, buscou-se analisar a relação existente entre a capacidade organizacional das confecções e facções e sua capacidade de absorção de externalidades positivas. Os resultados encontrados na análise de correlação (Tabela 1) mostram que não há uma relação significativa entre esses dois construtos.

Tabela 1 Correlação entre capacidade organizacional e capacidade de absorção de externalidades

		Externalidade Total Confecções	Externalidade Total Facções
CAPACIDADE ORGANIZACIONAL	Cor. de Pearson	0,247	0,046
	Significância	0,057	0,730

Apesar dos resultados não serem significativos, é possível perceber que é mais provável que a relação entre capacidades e externalidades ocorra nas confecções do que nas facções, já que seu nível de significância está mais próximo de zero. Após esta análise, foi verificada a relação entre as dimensões de externalidades com a capacidade organizacional das empresas. Os resultados das correlações encontradas podem ser verificados nas Tabelas 2.

Para as confecções é possível notar que empresas com alta capacidade organizacional conseguem absorver bem externalidades da dimensão inovativa, ou seja, quanto mais alta for a capacidade organizacional da confecção, melhor será sua absorção de externalidades schumpeterianas. O mesmo não ocorre com as facções, que não possuem relações entre as dimensões de externalidades e a capacidade organizacional das empresas.

Tabela 2 Correlação entre dimensões de externalidades e capacidade organizacional

Capacidade Total		Facções	Confeções
DIMENSÃO PRODUTIVA	Correlação de Pearson	-0,048	0,142
	Significância	0,718	0,281
DIMENSÃO INOVATIVA	Correlação de Pearson	-	0,357**
	Significância	-	0,005
DIMENSÃO TRANSACIONAL	Correlação de Pearson	0,107	0,047
	Significância	0,417	0,724
DIMENSÃO URBANA	Correlação de Pearson	-0,137	0,238
	Significância	0,296	0,067

**Correlação é significante a um nível de 0,01.

Após essa constatação, foi verificada a relação entre as potencialidades da capacidade organizacional (produtivo, inovativo, gerencial e humano) e a capacidade de absorção de externalidades das empresas.

Os resultados das correlações, enfatizados na Tabela 3 demonstram algumas convergências. Tanto para as confeções quanto para as facções, o potencial gerencial possui uma relação com a capacidade de absorção de externalidades positivas. Apesar de essa relação ser mais forte para as confeções, é possível notar que empresas com um maior potencial gerencial absorvem melhor as externalidades positivas de seu ambiente, ou seja, quanto maior o potencial gerencial da empresa, maior será sua capacidade de absorção de externalidades.

Por fim verificou-se as relações entre os potenciais (produtivo, inovativo, gerencial e humano) e as dimensões de externalidades (produtiva, inovativa, transacional e urbana). As Tabelas 4 (confeção) e 5 (facção) mostram os resultados encontrados.

Tabela 3 Correlação entre potencialidades e absorção de externalidades

	Externalidade Total	Facções	Confecções
POTENCIAL	Correlação de Pearson	0,288*	0,383**
GERENCIAL	Significância	0,027	0,003
POTENCIAL	Correlação de Pearson	-	0,097
INOVATIVO	Significância	-	0,460
POTENCIAL	Correlação de Pearson	-0,140	0,089
HUMANO	Significância	0,291	0,501
POTENCIAL	Correlação de Pearson	0,186	-0,080
PRODUTIVO	Significância	0,158	0,543

**Correlação é significante a um nível de 0,01

* Correlação é significante a um nível de 0,05.

Tabela 4 Correlação entre potencialidades e externalidades - confecções

		Dimensão Produtiva	Dimensão Inovativa	Dimensão Trans.	Dimensão Urbana
Potencial	Cor. de Pearson	-0,138	-0,147	0,111	0,049
Produtivo	Significância	0,293	0,263	0,400	0,712
Potencial	Cor. de Pearson	0,287*	0,375**	0,195	0,245
Gerencial	Significância	0,026	0,003	0,136	0,059
Potencial	Cor. de Pearson	-0,012	0,238	0,011	0,165
Inovativo	Significância	0,929	0,067	0,931	0,207
Potencial	Cor. de Pearson	0,047	0,255*	-0,142	0,140
Humano	Significância	0,722	0,049	0,279	0,286

**Correlação é significante a um nível de 0.01

*Correlação é significante a um nível de 0.05.

Tabela 5 Correlação entre potencialidades e externalidades - facções

		Potencial Produtivo	Potencial Gerencial	Potencial Humano
Dimensão Produtiva	Cor. de Pearson	0,033	-0,045	-0,043
	Significância	0,802	0,734	0,742
Dimensão Trans.	Cor. de Pearson	0,164	0,168	-0,013
	Significância	0,210	0,200	0,919
Dimensão Urbana	Cor. de Pearson	-0,098	0,100	-0,208
	Significância	0,455	0,448	0,111

Para as confecções é possível verificar relações entre o potencial gerencial e as dimensões produtivas e inovativas e entre o potencial humano e a dimensão inovativa. O potencial gerencial é aquele que mais se relaciona com as dimensões das externalidades; mesmo não tendo um resultado entre o nível de 1 ou 5% de significância, a dimensão urbana apresenta um resultado satisfatório em relação ao potencial gerencial. Essa relação parece não ser significativa apenas para a dimensão transacional, ou seja, a absorção de externalidades transacionais não possui relação com o potencial gerencial da empresa. Observa-se também, nas confecções, uma relação positiva entre o potencial humano e a dimensão inovativa, assim, quanto maior for o potencial humano da empresa, maior será sua absorção de externalidades schumpeterianas. Já para as facções não houve relações significativas.

Apesar de nas confecções a correlação entre potencial inovativo e dimensão inovativa não estar entre o nível de 1 ou 5% de significância, os números apresentam um resultado satisfatório para essa relação.

Buscando confirmar os resultados ora obtidos, o próximo tópico fará uma comparação de médias entre os grupos formados e os construtos de capacidades e externalidades.

4.2 Comparação entre médias

Por meio da comparação entre as médias, buscou-se confirmar as principais relações encontradas no tópico anterior. Inicialmente, comparam-se os grupos formados a partir da capacidade organizacional com as dimensões de externalidades. Os resultados podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6 ANOVA de grupos de capacidade organizacional x dimensões externalidades

	Significância Confecções	Significância Facções
DIMENSÃO PRODUTIVA	0,626	0,068
DIMENSÃO INOVATIVA	0,009	-
DIMENSÃO TRANSACIONAL	0,860	0,900
DIMENSÃO URBANA	0,154	0,058
EXTERNALIDADE TOTAL	0,247	0,852

A comparação das médias comprova os resultados observados na Tabela 4. Apenas para as confecções há uma relação entre os grupos de capacidade e a dimensão inovativa. No Gráfico 1 é possível visualizar melhor essa relação: quanto maior a capacidade organizacional da empresa, maior a média das externalidades schumpeterianas. Apesar de não possuir um valor significativo para a comparação das médias, o Gráfico 2 demonstra que há uma tendência no aumento da absorção de externalidades transacionais quando se aumenta o nível dos grupos de capacidade organizacional das facções.

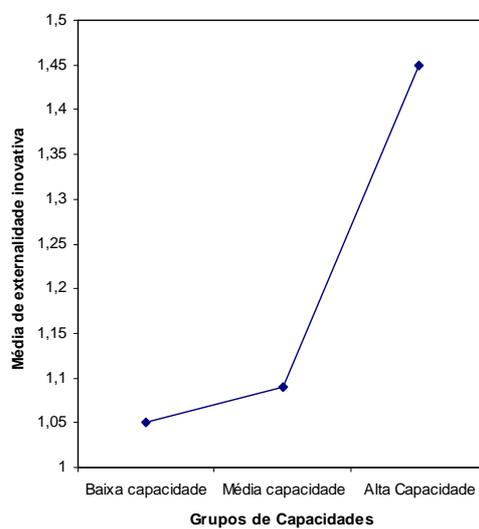


Gráfico 1 Relação entre as médias da dimensão inovativa com os grupos de capacidade organizacional – confecções

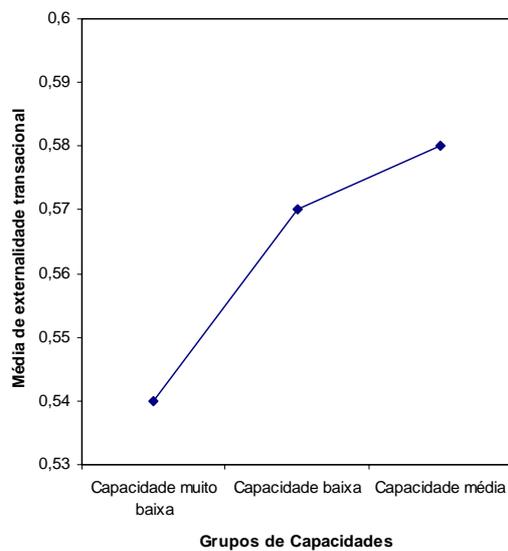


Gráfico 2 Relação entre dimensão transacional com os grupos de capacidade organizacional - facções

Após esses resultados, compararam-se os grupos formados segundo capacidade de absorção de externalidades, com os potenciais presentes na capacidade organizacional das empresas. A ANOVA apresentou os resultados exemplificados na Tabela 7.

Tabela 7 ANOVA de grupos de absorção de externalidades x potencialidades

	Significância Confecções	Significância Facções
POTENCIAL PRODUTIVO	0,593	0,809
POTENCIAL GERENCIAL	0,034	0,248
POTENCIAL INOVATIVO	0,485	0,247
POTENCIAL HUMANO	0,326	0,603
CAPACIDADE ORGANIZACIONAL	0,108	0,184

Novamente os resultados aqui encontrados vão ao encontro do tópico anterior. Verifica-se que o potencial gerencial é aquele que possui alta significância quando comparado aos grupos de absorção de externalidades formados. Apesar de que para as facções esse resultado não ter sido significativo, na comparação entre as médias, pode se notar que há uma tendência para que quanto maior for a média do potencial gerencial, maior será a capacidade de absorção de externalidades positivas, como demonstra o Gráfico 3.

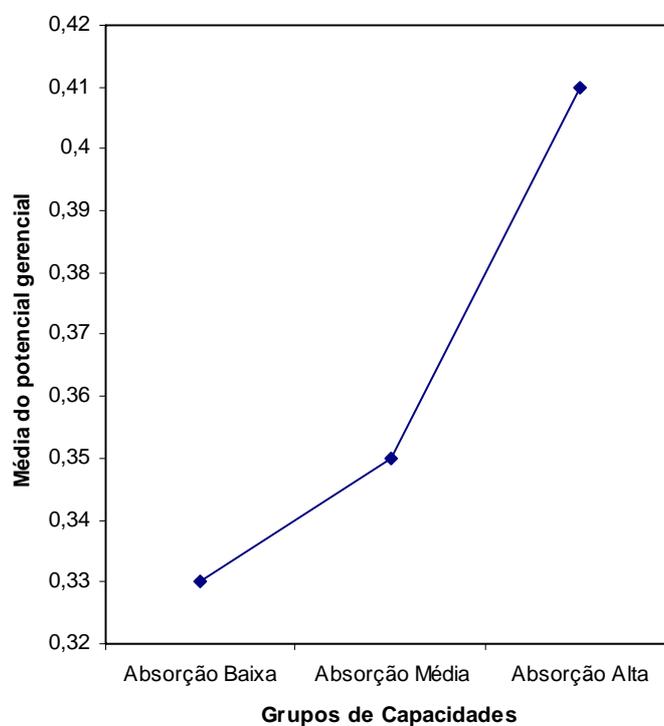


Gráfico 3 Relação entre o potencial gerencial e os grupos de externalidades - facções

Diante dos resultados aqui obtidos, nota-se que em alguns pontos confecções e facções convergem, mas em outros novamente se verifica a diferença entre os ramos. Comprova-se que é possível estabelecer relações entre as potencialidades das empresas e sua capacidade de absorção de externalidades, porém estas relações dependerão do ramo estudado. Nesse sentido, o modelo analítico é confirmado, porém com algumas adaptações. A Figura 2 demonstra o modelo de relações para as confecções, e a Figura 3 o modelo de relações para as facções.

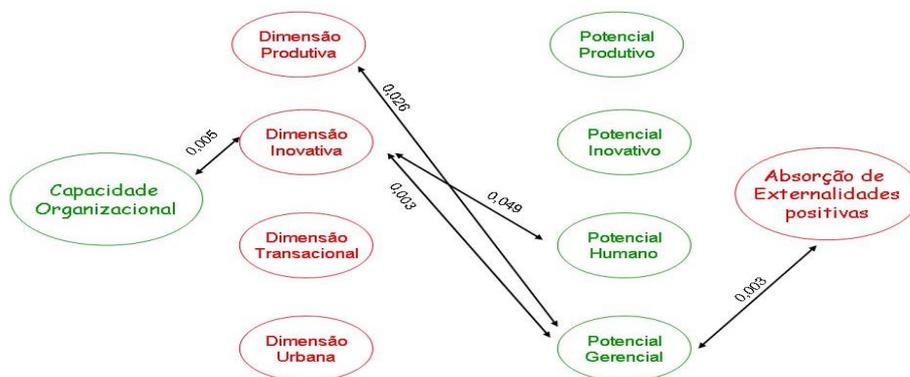


Figura 2 Relações entre capacidades e externalidades – confecções



Figura 3 Relações entre capacidades e externalidades - facções

Pelas figuras é possível concluir que em ambos os ramos o potencial gerencial irá influenciar positivamente a absorção de externalidades positivas. Para as confecções, há ainda relações entre a capacidade organizacional das empresas e sua capacidade de absorção de externalidade schumpeterianas. O potencial gerencial também está ligado às dimensões produtiva e inovativa e o potencial humano com a dimensão inovativa. Assim, percebe-se que quanto maior for a capacidade organizacional das confecções, bem como seu potencial

humano e gerencial, maior será a capacidade de absorção de externalidades schumpeterianas. Ainda, quanto maior for o potencial gerencial maior será a capacidade de absorção das externalidades positivas do aglomerado. Já para as facções, poucas relações podem ser traçadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo foi verificar a existência de relações entre a capacidade organizacional e a absorção de externalidades positivas. Verificar tais relações torna possível a identificação das potencialidades da capacidade organizacional que podem influenciar a absorção de externalidades e vice-versa.

Assim, observando os dois ramos inseridos no aglomerado de confecções de Divinópolis, conclui-se que um alto potencial gerencial auxilia na capacidade de absorção de externalidades positivas de um arranjo. Há, portanto, uma ligação próxima entre a capacidade de absorção de externalidades positivas com as funções da gestão empresarial, sendo o aperfeiçoamento da gestão um caso de acesso a recursos críticos, neste caso, de acesso as externalidades positivas do arranjo. Observar essa relação pode levar as empresas a darem uma atenção especial a seus aspectos gerenciais.

Ainda, para as confecções, conclui-se que uma alta capacidade organizacional auxilia na absorção de externalidades schumpeterianas, ou seja, as empresas que possuem uma maior capacidade organizacional poderão melhor usufruir dos benefícios decorrentes da dimensão inovativa.

No caso das confecções é possível concluir que há maior possibilidade de relações entre os construtos do que as facções, o que indica uma maior tendência para que empresas com alta capacidade organizacional possuam também uma maior capacidade de absorção de externalidades positivas. Além

disso, os resultados das confecções demonstram que o potencial humano auxilia na absorção de externalidades schumpeterianas.

Considerando que as externalidades positivas exercem papel fundamental para o incremento da competitividade das empresas, principalmente daquelas de micro e pequeno porte, verificar essas relações torna-se importante porque auxilia estas empresas a focar em potencialidades que garantam uma vantagem competitiva sustentável. Novamente as instituições públicas e privadas podem utilizar destes resultados para formular políticas que auxiliem na criação de uma vantagem competitiva para o aglomerado.

Um ponto notável no desenvolvimento da pesquisa foram as poucas relações observadas nas empresas do ramo de facções. Isso pode estar relacionado ao fato de que mesmo não possuindo um grupo de capacidade organizacional alta, as facções se mostraram com uma boa absorção de externalidades. Neste sentido, buscando o aprofundamento do conhecimento acerca dessas relações, seria de grande importância o desenvolvimento de uma pesquisa que busque entender por que essas facções ainda não conseguem utilizar dos benefícios presentes no aglomerado para melhorar sua capacidade organizacional.

Finalizando, conclui-se que as externalidades positivas absorvidas por empresas em um arranjo produtivo local possuem relação com suas capacidades organizacionais. Os resultados aqui traçados podem levar as empresas a absorver melhor as externalidades, principalmente se devida atenção for dada ao potencial gerencial das confecções e facções do APL de Divinópolis. Estabelecer tais relações permite uma visão mais completa da realidade na qual estas empresas estão inseridas.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007. 352 p.

BERTUCCI, J. L. O. Percepção ambiental e estratégias gerenciais em instituições de ensino superior: uma conexão improvável. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

COOPER, D. R.; SCHINCLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2003. 640p.

DOMINGUES, C. A. **Estatística aplicada às ciências militares**. Rio de Janeiro: EsAO, 2005. 220 p.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 11-32, jan./abr. 2008.

FENSTERSEIFER, J.E.; WILK, E. O. Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance: um estudo no setor vitivinícola do RS. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 1998. 597 p.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Silabo, 2007. 824 p.

MCCANN, B. T.; FOLTA, T. B. Performance differentials within geographic clusters. **Journal of Business Venturing**, Stockholm, v. 26, n. 1, p. 104-123, Jan. 2011.

MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, M. T. How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach. **Research Policy**, Amsterdam, v.33, n.3, p. 473-486, Apr. 2004.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: J. Wiley, 1959. 296 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June 1990.

RABELLOTI, R.; SCHMITZ, H. The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico. **Regional Studies**, Seaford, v. 33, n.2, p. 97-108, Apr. 1999.

SANTOS, L. L. S.; SÜNDERMANN, R. C. A. J.; ALMEIDA, K. N. T. “Artifícios” para a construção de uma estratégia coletiva: o desenvolvimento de um APL na indústria pirotécnica no centro-oeste mineiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

SERRA, F. A. R. et al. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008.

SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F. O arranjo produtivo local como instrumento de apoio à empresa manufatureira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007. 1 CD-ROM.

SOUZA, S. D. C. **Uma abordagem evolucionária da dinâmica competitiva em arranjos produtivos locais**. 2003. 348 f. Tese (Doutorado em Ciências de Engenharia) - Universidade Estadual do Norte Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

STALLIVIERI, F.; CAMPOS, R. R.; BRITTO, J. N. de P. Indicadores para a análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais: uma análise exploratória aplicada ao arranjo eletrometal-mecânico de Joinville/SC. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 185-219, jan./mar. 2009.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E NOVOS APONTAMENTOS

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar se há uma relação entre as capacidades organizacionais de empresas pertencentes a um arranjo produtivo local (APL) e sua capacidade de absorção de externalidades positivas. Para atender a esse objetivo, o trabalho foca na junção da teoria sobre aglomerados e externalidades geradas por meio desta concentração, com a visão baseada em recursos, verificando se o modo como as firmas absorvem as externalidades do meio no qual estão inseridas está relacionada com suas características específicas.

O primeiro capítulo, além de apresentar uma contextualização do setor em estudo e a metodologia geral da pesquisa, buscou verificar a existência de uma heterogeneidade entre as características específicas das empresas pertencentes ao arranjo em estudo e em que se consistiam tais diferenças. Foi possível observar que há uma tendência de aglomeração em setores nos quais a maioria das empresas são de menor porte, como o de confecções, e que o APL de confecções de Divinópolis encontra-se em um estágio de reestruturação para que consiga sobreviver às rápidas mudanças impulsionadas pela globalização. Acredita-se que os resultados proporcionados pela dissertação podem auxiliar nessa reestruturação.

Assim, os resultados obtidos no primeiro capítulo permitem concluir que o APL de confecções de Divinópolis é formado por micro empreendimentos com tempo de permanência razoável no mercado e com uma importância muito forte para o município, não somente no aspecto econômico, mas também no social. É um arranjo que se destaca pela confecção de roupas femininas e masculinas, prevalecendo o desenvolvimento de uma moda casual com boa aceitação no mercado.

Além desta visão geral, notou-se uma heterogeneidade dentro do arranjo no que tange às características específicas das firmas. Assim, há a presença de dois agentes diferentes dentro do setor denominado 'confecção': as confecções,

propriamente ditas, e as facções. Por esse motivo, foi proposta uma configuração diferenciada da tradicionalmente utilizada na cadeia produtiva têxtil, incluindo na cadeia um novo agente, com características e prioridades específicas: as facções. Com a inclusão deste novo agente observa-se que o APL demonstra uma tendência da indústria, a terceirização das atividades de produção. As facções podem ser consideradas o antigo chão de fábrica, porém de uma forma independente, e as confecções a parte gerencial, especializando-se na criação e distribuição dos produtos. Um problema que merece atenção do arranjo é a forma como as facções são dependentes do arranjo e das próprias confecções, o que lhes dá uma posição menos favorável em seu posicionamento competitivo.

O segundo capítulo abordou a capacidade organizacional das confecções e facções, tendo como objetivo verificar as variáveis de maior peso na determinação das capacidades organizacionais das empresas em estudo, categorizando tais empresas segundo esta potencialidade de capacitação. O modelo analítico utilizado atendeu aos pressupostos do capítulo, sendo que grande parte das variáveis permaneceram na análise. Maiores modificações foram necessárias apenas para atender às características das facções. As técnicas estatísticas utilizadas também se mostraram condizentes com a proposta.

Os resultados desse capítulo permitiram concluir que as empresas pertencentes a este APL se diferenciam no grau e na forma como utilizam suas capacidades, confirmando a existência de uma heterogeneidade interna no arranjo. Ainda, é possível concluir que nem sempre a combinação de potencialidades utilizadas pelas confecções será aquela que garantirá a competitividade para as facções, ou seja, cada ramo deve ser visualizado individualmente.

Confirmando o resultado encontrado no primeiro capítulo, observou-se que as confecções estão em um patamar de capacidade organizacional mais elevado que as facções, mostrando que muito ainda deve ser feito para que os

dois setores estejam em um mesmo nível de negociação. Isso pode ser visto na formação dos grupos: enquanto as confecções possuem grupos de capacidade organizacional alta, média e baixa, as facções possuem grupos de capacidade organizacional média, baixa e muito baixa.

O terceiro capítulo tratou das externalidades positivas presentes nas aglomerações, visualizadas como benefícios potenciais para as empresas localizadas em aglomerados. O objetivo desse capítulo foi verificar os benefícios de maior peso na determinação da capacidade de absorção de externalidades positivas das empresas em estudo, categorizando tais empresas segundo esta capacidade. O modelo analítico utilizado esteve mais próximo da realidade das confecções do que das facções.

Para o caso das confecções, a maioria das variáveis indicadas pela literatura aparece como benefícios do arranjo, já no caso das facções o modelo teve algumas adaptações, excluindo-se a dimensão inovativa e as categorias acesso a serviços e legitimação, por não se apresentarem como benefícios decorrentes do aglomerado para essas facções. Assim como no capítulo anterior, as técnicas estatísticas também se mostraram condizentes com a proposta. Isso leva a conclusão de que a metodologia utilizada confirmou ser adequada para aplicação em outras realidades, uma vez que leva em consideração o contexto no qual as empresas estão inseridas.

Os resultados do capítulo confirmaram a existência de externalidades positivas no arranjo. Ainda, confirmam novamente a existência de uma heterogeneidade interna quanto à absorção de externalidades. Além das diferenças dentro de cada ramo, também há diferenças entre estes ramos, mostrando mais uma vez que eles devem ser visualizados individualmente e que as políticas desenvolvidas para cada um deles devem ser diferenciadas.

Para as confecções, a dimensão produtiva é aquela que mais influencia sua capacidade de absorção de externalidades, principalmente os atributos

ligados ao acesso à mão-de-obra. Já para as facções, a dimensão transacional é a que possui maior peso, indicando a importância das interações verticais e horizontais para essas empresas.

O quarto capítulo aparece então para identificar as potencialidades da capacidade organizacional que influenciam a absorção das dimensões de externalidades positivas dentro do arranjo. Ele visa responder ao questionamento principal da dissertação: As externalidades positivas absorvidas por empresas em um arranjo produtivo local possuem alguma relação com suas capacidades organizacionais?

Por meio dos resultados obtidos nos capítulos anteriores foi possível identificar quais os fatores de capacidades organizacionais influenciam a capacidade de absorção de externalidades e vice-versa. Por meio de uma análise de correlação e uma comparação de médias identificaram-se algumas relações entre a capacidade organizacional e a capacidade de absorção de externalidades positivas. Dessa forma conclui-se que um alto potencial gerencial auxilia na capacidade de absorção de externalidades positivas de um arranjo.

Este último capítulo, caracterizado como conclusão, evidenciou os resultados encontrados nos capítulos anteriores, buscando fornecer aos teóricos e ao município em estudo uma perspectiva global sobre a realidade do APL em estudo, no que tange às capacidades organizacionais e absorção de externalidades, bem como suas relações. Antes de citar as contribuições deste estudo, é necessário apresentar suas limitações.

As relações aqui estabelecidas foram trabalhadas apenas no aspecto quantitativo, não buscando entender a fundo o porquê e quais as implicações de determinadas questões, principalmente aquelas relacionadas à absorção de externalidades. Ainda, os resultados aqui obtidos possuem validade para o caso em estudo, uma vez que a aplicação em outros arranjos pode apresentar resultados diferenciados, principalmente em aglomerados de outros setores.

Diante dessas limitações, novos estudos podem ser traçados. Desenvolver pesquisas qualitativas pode ajudar a entender algumas questões levantadas neste estudo, como por exemplo, o fato das facções perceberem bem o ambiente, mas não conseguirem utilizar dessa percepção para melhorar sua capacidade organizacional. Ainda, trazer comparações entre APLs, do mesmo setor ou de setores diferentes, pode reafirmar as relações entre o ambiente competitivo e a capacidade interna da firma.

Porém, entendendo que o estabelecimento das relações entre externalidades e capacidades permite uma visão mais completa da realidade na qual as empresas estão inseridas, os resultados aqui explorados podem contribuir de duas formas. Primeiro, contribui para o avanço teórico no que tange aos estudos sobre aglomerações produtivas, uma vez que confirma a existência de uma heterogeneidade interna em aglomerados e integra teorias opostas, mostrando relações entre o ambiente competitivo, por meio das externalidades, e o modelo interno da firma, por meio das capacitações organizacionais.

Segundo, traz contribuições para as próprias empresas e para os formuladores de políticas públicas. Reconhecer que até mesmo as empresas inseridas em um aglomerado são diferentes faz com que as organizações direcionem seus esforços para aquelas capacidades deficientes, promovendo o crescimento de todo arranjo. Entender quais as externalidades positivas estão presentes no arranjo e como cada empresa as visualiza traz um diferencial para a região, atraindo investimentos e desenvolvimento. Mais ainda, verificar as relações entre estes dois pontos auxilia as empresas a focarem em capacidades que garantam uma vantagem competitiva sustentável e auxilia as instituições a formularem políticas que auxiliem na criação de uma vantagem competitiva para o aglomerado.

“Integrar aspectos do ambiente competitivo com aspectos internos das firmas traz insights interessantes que podem auxiliar na construção de uma vantagem competitiva sustentável para os arranjos produtivos locais”

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA



Este questionário tem por objetivo conhecer melhor as empresas de vestuário desta região e a influência da localização na competitividade empresarial. Ao participar, você contribuirá com pesquisas para o desenvolvimento do setor na região. Ressalta-se que o sigilo das informações será plenamente preservado. Sua colaboração é de extrema importância para o êxito de nosso trabalho!

1. SOBRE A () CONFECÇÃO () FACÇÃO

1.1. Tempo de permanência no mercado: _____ anos 1.6. Cidade: _____

1.2. Número de funcionários que a empresa possui: _____

1.3. Proprietários	1.4. Sexo		1.5. Escolaridade (escreva o nome do último ano escolar cursado)
Proprietário 1	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	
Proprietário 2	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	

2 SOBRE O MERCADO

2.1. Indique o volume aproximado de vendas para cada um dos mercados a seguir:

Mercado Local (própria cidade e cidades limítrofes)	<input type="checkbox"/> 0% - 25%	<input type="checkbox"/> 26% - 50%	<input type="checkbox"/> 51% - 75%	<input type="checkbox"/> 76% - 100%
Mercado Regional (MG - exceto mercado local, ES, SP, RJ)	<input type="checkbox"/> 0% - 25%	<input type="checkbox"/> 26% - 50%	<input type="checkbox"/> 51% - 75%	<input type="checkbox"/> 76% - 100%
Mercado Nacional (todo Brasil, exceto região sudeste)	<input type="checkbox"/> 0% - 25%	<input type="checkbox"/> 26% - 50%	<input type="checkbox"/> 51% - 75%	<input type="checkbox"/> 76% - 100%
Mercado Internacional (para o exterior)	<input type="checkbox"/> 0% - 25%	<input type="checkbox"/> 26% - 50%	<input type="checkbox"/> 51% - 75%	<input type="checkbox"/> 76% - 100%

2.2. Indique o volume aproximado de compras de insumos/matérias-primas de cada um dos mercados a seguir:

Mercado Local (própria cidade e cidades limítrofes)	<input type="checkbox"/> 0% - 25%	<input type="checkbox"/> 26% - 50%	<input type="checkbox"/> 51% - 75%	<input type="checkbox"/> 76% - 100%
Mercado Regional (MG - exceto mercado local, ES, SP, RJ)	<input type="checkbox"/> 0% - 25%	<input type="checkbox"/> 26% - 50%	<input type="checkbox"/> 51% - 75%	<input type="checkbox"/> 76% - 100%
Mercado Nacional (todo Brasil, exceto região sudeste)	<input type="checkbox"/> 0% - 25%	<input type="checkbox"/> 26% - 50%	<input type="checkbox"/> 51% - 75%	<input type="checkbox"/> 76% - 100%
Mercado Internacional (para o exterior)	<input type="checkbox"/> 0% - 25%	<input type="checkbox"/> 26% - 50%	<input type="checkbox"/> 51% - 75%	<input type="checkbox"/> 76% - 100%

2.3. Principais canais de distribuição (pode ser assinalada mais de uma opção):

<input type="checkbox"/> Sacoleiras via lojas	<input type="checkbox"/> Sacoleiras via venda na fábrica
<input type="checkbox"/> Representante de vendas	<input type="checkbox"/> Envio de catálogo
<input type="checkbox"/> Via internet (e-mail, site, etc)	<input type="checkbox"/> Outros

2.4. Segmento que atende (pode ser assinalada mais de uma opção):

<input type="checkbox"/> Moda Feminina	<input type="checkbox"/> Moda Infantil/juvenil	<input type="checkbox"/> Moda Praia e Fitness	<input type="checkbox"/> Outro
<input type="checkbox"/> Moda de dormir	<input type="checkbox"/> Moda Masculina	<input type="checkbox"/> Moda Feminina/Masculina	

3 ASPECTOS EMPRESARIAIS

Indique o grau de concordância com cada uma das afirmações abaixo, conforme a realidade de sua confecção/facção. Considere DT - Discordo totalmente; CP - Concordo pouco; CM - Concordo muito; CT - Concordo totalmente.

Aspectos gerenciais	DT	CP	CM	CT
A confecção/facção separa claramente contas da pessoa física (proprietário) das contas da pessoa jurídica				
A confecção/facção utiliza técnicas de gestão financeira (fluxo de caixa, DRE, etc.) para tomada de decisão				
Devido a posição financeira da confecção/facção, a possibilidade de obter crédito no mercado é alta				
Os preços dos produtos estão equiparados com aqueles dos concorrentes				
A empresa possui uma rede de distribuição que facilita o acesso de clientes e o escoamento da produção				
A confecção/facção utiliza de propagandas para atrair clientes e participa de feiras e eventos para divulgar seus produtos				
A confecção/facção avalia sistematicamente a satisfação dos clientes, mesmo após realizada a venda.				

Aspectos inovativos	DT	CP	CM	CT
As informações relevantes sobre o ambiente externo são organizadas e são gerados relatórios que auxiliam a tomada de decisões				
A confecção/facção realiza reuniões periódicas com funcionários para buscar e repassar informações internas e externas				
A empresa possui marca própria				
As vendas da confecção/facção estão relacionadas à marca (reputação) que ela possui				
A confecção/facção possui designer próprio ou setor responsável pelo desenvolvimento de novos produtos				
A confecção/facção lança produtos inovadores no mercado antes de seus concorrentes				
Há uma interação com fornecedores e clientes para o desenvolvimento de novos produtos				
A confecção/facção participa de feiras e eventos para acompanhar as tendências				

Aspectos humanos	DT	CP	CM	CT
O(s) proprietário(s) da empresa atuavam em ramos similares antes da abertura da confecção/facção				
O(s) proprietário(s) da confecção/facção realizam treinamentos gerenciais				

O(s) proprietário(s) possui rede de relacionamento que fornece informações sobre tendências da indústria				
Os funcionários possuem formação técnica suficiente para desempenhar suas funções				
Os funcionários participam de cursos de aperfeiçoamento na área que atuam				
Os funcionários possuem experiência profissional anterior em outra empresa				

Aspectos produtivos	DT	CP	CM	CT
Prefiro redução de custo do que rapidez de entrega				
Prefiro redução de custo do que variedade de produtos				
Prefiro redução de custo do que conformidade do produto (padrão de produção)				
Prefiro variedade de produtos do que rapidez de entrega				
Prefiro variedade de produtos do que conformidade do produto (padrão de produção)				
Prefiro rapidez de entrega do que conformidade do produto (padrão de produção)				

4. BENEFÍCIOS ESPERADOS

Indique o grau de concordância com cada uma das afirmações abaixo, conforme a realidade de sua confecção/facção. Considere DT - Discordo totalmente; CP - Concordo pouco; CM - Concordo muito; CT - Concordo totalmente.

Benefício	Afirmação	DT	CP	CM	CT
Acesso a recursos	Há abundância de mão-de-obra para trabalhar na produção				
	Há mão-de-obra operacional e gerencial qualificada				
	O custo da mão-de-obra local é baixo				
	Possuo fácil acesso a compradores e distribuidores de produto final				
	Possuo fácil acesso a crédito, com um custo de obtenção razoável				
	Existem prestadores de serviços (lavanderias, estamparias...) de boa qualidade na cidade				
	Existem fornecedores de matéria-prima de boa qualidade na cidade				
	É mais vantajoso para a empresa contratar prestadores de serviços na própria cidade				
Inovação	É mais vantajoso para a empresa comprar de fornecedores locais				
	Há taxas e impostos especiais para empresas da cadeia textil-confecções				
	O ambiente local estimula a geração de novos produtos e processos produtivos				
	A empresa realiza parcerias para desenvolver produtos diferenciados				
Informação e conhecimento	A empresa faz parcerias para desenvolver novos processos, gerenciais e tecnológicos				
	Há mão-de-obra especializada (designers) disponível e de fácil acesso na região				
	Há assessoria tecnológica disponível e de fácil acesso na região				
	As interações com fornecedores e clientes permitem obter informações relevantes				
Expansão de mercado	As interações com entidades e outras firmas locais permitem obter informações relevantes				
	As principais informações para a gestão do negócio são obtidas a partir de fontes locais				
	Há incentivos para participação em feiras e eventos				
Legitimação	As informações presentes na região favorecem a entrada de novas empresas				
	Possuo facilidade para acessar novos mercados				
Infraestrutura disponível	Nos últimos anos a empresa aumentou o nº de clientes em outras regiões do país				
	Associação a localização à sua marca favorece a imagem perante o mercado consumidor				
	Associação a localização à sua marca favorece a imagem perante o mercado fornecedor				
Acesso à Instituições de apoio	A cidade oferece uma infraestrutura que favorece o desenvolvimento do negócio				
	A região ser considerada destino turístico favorece o desenvolvimento do setor				
	A infraestrutura disponível favorece a entrada de novas empresas				
	Associações locais (Sindicato, Associação Comercial, CDL...) são atuantes para o setor				
	As instituições de ensino locais (CEFET, SESI, Faculdades) são atuantes para o setor				
	As instituições financeiras (bancos) são atuantes para o setor				
	Os órgãos públicos (Adm. Municipal) é atuante para o setor de confecções				
O SEBRAE é efetivo e atuante para o setor de confecções na região					
Existente uma relação de parceria, com contribuições de ambas as partes, da empresa com os concorrentes					
Existente uma relação de parceria da empresa com seus fornecedores de matéria-prima					
Existente uma relação de parceria da empresa com seus clientes (representantes, lojistas, sacoleiros...)					