



**ISABEL CRISTINA DA SILVA**

**GOVERNANÇA NAS AGLOMERAÇÕES  
PRODUTIVAS: UM ESTUDO NO SETOR DE  
VESTUÁRIO DE DIVINÓPOLIS – MINAS GERAIS**

**LAVRAS - MG**

**2011**

**ISABEL CRISTINA DA SILVA**

**GOVERNANÇA NAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS: UM ESTUDO  
NO SETOR DE VESTUÁRIO DE DIVINÓPOLIS – MINAS GERAIS**

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

Orientador

Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Coorientador

Dr. Cleber Carvalho de Castro

**LAVRAS – MG**

**2011**

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

Silva, Isabel Cristina da.

Governança nas aglomerações produtivas: um estudo no setor de vestuário de Divinópolis – Minas Gerais / Isabel Cristina da Silva. – Lavras : UFLA, 2011.

154 p. : il.

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

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli.

Bibliografia.

1. Governança. 2. Aglomeração produtiva. 3. Papel dos agentes de apoio. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.046

**ISABEL CRISTINA DA SILVA**

**GOVERNANÇA NAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS: UM ESTUDO  
NO SETOR DE VESTUÁRIO DE DIVINÓPOLIS – MINAS GERAIS**

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

APROVADA em 6 de outubro de 2011.

Dr. Cleber Carvalho de Castro           UFLA

Dra. Cristina Lelis Leal Calegário      UFLA

Dr. Ramon Silva Leite                    PUC – MINAS

Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Orientador

**LAVRAS – MG**

**2011**

*Aos meus pais, Sebastião e Zélia, protagonistas de minha história, que com amor, incentivo e carinho acompanharam cada etapa desse processo de aprendizagem.*

*Aos meus irmãos, Pedrinho, Zezé, Johnny, May, Martinha e Dani, por todo carinho dedicado, por acreditarem em mim e transformarem as dificuldades vivenciadas em estímulos a novas conquistas.*

*Ao Isaac, presente nos momentos mais felizes de minha vida, pelo apoio incondicional, paciência, companheirismo e amor,*

DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, criador do céu e da Terra e Senhor do universo, transcendente, onisciente, o todo poderoso e sustentador de todas as coisas que, incomparável em sua infinita bondade, deu-me sabedoria para buscar essa conquista.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pela oportunidade de cursar o mestrado acadêmico em Administração.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFLA, pelos conhecimentos transmitidos, acessibilidade e amizade dedicada.

Ao professor coordenador do curso e orientador Dr. Luiz Marcelo Antonialli, pela confiança depositada, pelas críticas e sugestões e pelo inestimável apoio e orientação desde o meu ingresso no curso. Ainda, como não poderia deixar de mencionar, pela agradável convivência.

Ao professor Dr. Cleber Carvalho de Castro (coorientador), pelo acolhimento, disponibilidade e orientação, o que muito contribuiu para a realização desta dissertação. Grata pela dedicação de sempre.

À secretaria do PPGA, pelos serviços prestados e, em especial, à secretária Deila Pereira Pinto, pela presteza e amizade.

Ao amigo professor Dr. Bruno Tavares, pelo precioso apoio prestado na elaboração deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

A Mariana Aparecida Alvarenga, pela efetiva contribuição, disponibilidade e compromisso.

Aos grandes amigos conquistados no mestrado, Marília Paula do Reis Teixeira, minha amiga e companheira de todas as horas, por todos os bons e

maus momentos que passamos e superamos juntas e por todo o carinho; Ewerton Alex Avelar, pela amizade sincera dedicada e por todo o cuidado que sempre teve por mim; Thiago Sales e Santos, pela irreverência nos momentos de tensão; Elisa Zwick, pelo apoio e amizade e Thiago de Sousa Santos, pela alegria de sempre e pelo companheirismo. Agradeço pela convivência agradável e enriquecedora e pelos conhecimentos compartilhados, bem como pelos bons e incomensuráveis momentos de alegria e descontração.

Aos amigos de Lavras, em especial a Lisi, minha companheira de república, que compartilhou comigo o dia a dia do mestrado. A Nayara, minha vizinha de parede meia, sempre calorosa. Ao casal Carol e Thiago, pela amizade e companheirismo.

A minha querida família e ao meu namorado, Isaac, os meus mais profundos e sinceros agradecimentos por todo o apoio, incentivo e carinho.

A minha grande amiga Késia Aparecida Teixeira Silva, por todo apoio, companheirismo e pela amizade incondicional.

Aos empresários da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG e aos representantes do poder público e das instituições de apoio à indústria local, que gentilmente contribuíram com informações valiosas. Agradeço pela receptividade e colaboração.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), pelo auxílio financeiro na realização da pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho. Minha eterna gratidão.

*Avante – Assim, avante no caminho da  
sabedoria, com um bom passo, com firme  
confiança! Seja você como for, seja sua própria  
fonte de experiência! Livre-se do desgosto com  
seu ser, perdoe seu próprio Eu, pois de toda  
forma você tem em si uma escada com cem  
degraus, pelos quais pode ascender ao  
conhecimento.*

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar o papel das instituições de apoio e do poder público na governança e no desenvolvimento da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG. Destaca-se que uma das condições ao desenvolvimento das aglomerações é a articulação produtiva entre os agentes para prover uma coordenação avançada. Assim, questionou-se a respeito do papel das instituições de apoio e do poder público na governança da aglomeração. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa junto aos três principais tipos de agentes da aglomeração: (i) os empresários das empresas de confecção e facção, (ii) os representantes das instituições de apoio e (iii) os representantes do poder público. Utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, por meio de roteiro, paralelamente à pesquisa documental. O recorte teórico tratou especificamente da caracterização das aglomerações e das formas de governança. No entanto, houve a necessidade de desenvolver um modelo teórico específico para análise da governança em aglomerações produtivas, precedido da tipologia de classificação do estágio de desenvolvimento/maturidade da coordenação. Desse modo, a governança da aglomeração de vestuário foi classificada como uma governança embrionária, pois apresenta um grau reduzido de desenvolvimento da coordenação e reduzida interação produtiva entre os agentes. Observou-se que não existe liderança forte do poder público e nem das instituições de apoio, e que essas, atuam mais proativamente nas ações da aglomeração. Não obstante, o papel que esses agentes desempenham na governança e no desenvolvimento da aglomeração ainda é rudimentar, pois não se articulam para prover uma coordenação integrada, eficiente e competitiva. Acredita-se que muitas ações necessitam ser empreendidas para que a governança da aglomeração de vestuário alcance um patamar avançado de coordenação.

Palavras-chave: Governança. Aglomeração produtiva. Papel dos agentes de apoio.

## ABSTRACT

The dissertation aimed to analyze the role of supporting institutions and public authorities in the governance and development of the productive agglomeration of clothing in Divinópolis - MG. It is noteworthy that one of the conditions for the development of agglomerations is the productive articulation between the agents to provide an advanced coordination. Therefore, it was questioned about the role of supporting institutions and public authorities in the governance of the agglomeration. With that goal was carried out a qualitative research with the three main agents of agglomeration: (i) the businessmen of manufacturing companies and faction; (ii) representatives of support institutions; and (iii) representatives of public authority. Were used semi-structured interviews, through script, alongside the documentary research. The theoretical framework dealt specifically with the characterization of clusters and forms of governance. However, was felt the need to develop a generic theoretical model, specific for the analysis of governance in productive agglomerations, preceded by the typology of the classification of the stage of development/maturity of the coordination. Thus, the clothing's agglomeration governance was classified as an embryonic governance, since it has a low degree of coordination and development and small productive interaction between the agents. It was observed that there is not a strong leadership of the public authorities and even of supporting institutions, and that these act more proactively in the actions the agglomeration. Nevertheless, the role that these agents play in governance and development of the agglomeration is still rudimentary because they don't articulate to provide an integrated, efficient and competitive coordination. It is believed that many actions need to be taken so the garment agglomeration governance could reach an advanced level of coordination.

Keywords: Governance. Productive agglomeration. Role of support agents.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de formação e desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas .....	59
Figura 2	Representação esquemática dos tipos de governança.....	61
Figura 3	<i>Design</i> de pesquisa .....	64
Figura 4	Cadeia produtiva têxtil .....	73
Figura 5	Comparação entre o mercado de vestuário no Brasil e em Minas Gerais.....	75
Figura 6	Foto divulgação - Confecção Savage, na década de 1970.....	78
Figura 7	Origem e evolução da aglomeração de Divinópolis .....	79
Figura 8	Representação esquemática da aglomeração de vestuário.....	84
Figura 9	Setor de vestuário de Divinópolis.....	85
Figura 10	Mapa de localização das empresas de confecção de Divinópolis.....	87
Figura 11	Formação e desenvolvimento da governança da aglomeração de vestuário .....	124

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1	Tipologias das aglomerações produtivas .....	33
Quadro 2	Estudos realizados sobre governança.....	41
Quadro 3	Tipos de governança .....	46
Quadro 4	Tipologias de governança .....	48
Quadro 5	Formas de governança .....	48
Quadro 6	Tipologia de governança em aglomerações produtivas .....	60
Tabela 1	Empresas pesquisadas.....	67
Quadro 7	Agentes pesquisados .....	68
Quadro 8	Aglomeração produtiva X setor de vestuário de Divinópolis .....	82
Quadro 9	Interações das confecções com os agentes da aglomeração.....	96
Quadro 10	Convergência/divergência nas opiniões dos entrevistados .....	119
Quadro 11	Tipologia de governança da aglomeração de vestuário .....	126
Quadro 12	Propostas de ações de governança .....	127

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial  
ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção  
ACID – Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Divinópolis  
ADR – Agência de Desenvolvimento Regional  
APL – Arranjo produtivo local  
BB – Banco do Brasil  
BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais  
CAD/CAM – *Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas de Divinópolis  
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica  
CGC – Cadastro Geral do Comércio  
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas  
DAE – Departamento de Administração e Economia  
DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável  
EUA – Estados Unidos da América  
FACED – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis  
FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais  
FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná  
FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais  
FUNED – Fundação Ezequiel Dias do Estado de Minas Gerais  
GEOR – Gestão estratégica orientada a resultados  
GEREI – Grupo de Estudos em Redes, Estratégia e Inovação  
GREMI – *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

IEL – Instituto Euvaldo Lodi  
INMETRO – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial  
MDIC – Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior  
NPM – *New Public Management*  
NUPEV – Núcleo de Pesquisas do Vestuário  
P&D – Pesquisa e desenvolvimento  
PIB – Produto Interno Bruto  
PME – Micro, pequena e média empresa  
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais  
RMSP – Região Metropolitana de São Paulo  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEMDE – Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico Sustentável  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SEPL – Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Paraná  
SINDVEST – Sindicato do Vestuário de Maringá  
SINVEDS – Sindicato das Indústrias do Vestuário de Divinópolis  
SOAC – Sindicato dos Oficiais e Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores na Indústria de Confecção de Divinópolis  
SPILs – Sistemas Produtivos e Inovativos Locais  
SPL – Sistema Produtivo Local  
TI – Tecnologia de Informação  
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1</b>	<b>Problema e proposições de pesquisa</b> .....	18
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	19
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	20
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	20
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
<b>2.1</b>	<b>Aglomerações produtivas</b> .....	26
<b>2.1.1</b>	<b>O surgimento de uma aglomeração</b> .....	27
<b>2.1.2</b>	<b>Características e particularidades das aglomerações</b> .....	30
<b>2.1.3</b>	<b>Arranjo produtivo local – breve caracterização</b> .....	35
<b>2.2</b>	<b>Governança</b> .....	40
<b>2.2.1</b>	<b>Origem do conceito de governança</b> .....	40
<b>2.2.2</b>	<b>Governança em aglomerações produtivas</b> .....	49
<b>2.2.3</b>	<b>Estudos empíricos sobre governança em aglomerações produtivas no Brasil</b> .....	53
<b>2.2.4</b>	<b>Modelo teórico de formação e desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas</b> .....	58
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	62
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa</b> .....	62
<b>3.2</b>	<b>Design de pesquisa</b> .....	63
<b>3.3</b>	<b>Sujeitos da pesquisa</b> .....	65
<b>3.4</b>	<b>Coleta e tratamento dos dados</b> .....	65
<b>4</b>	<b>Apresentação e análises dos Resultados</b> .....	70
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis</b> .....	70
<b>4.1.1</b>	<b>A indústria têxtil-vestuário</b> .....	70
<b>4.1.2</b>	<b>A aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG</b> .....	76
<b>4.1.2.1</b>	<b>Resgate histórico da aglomeração</b> .....	77
<b>4.1.2.2</b>	<b>Estrutura e dinâmica da aglomeração</b> .....	81
<b>4.1.2.3</b>	<b>Particularidades da aglomeração</b> .....	85
<b>4.1.2.4</b>	<b>Interações entre os agentes da aglomeração</b> .....	89
<b>4.2</b>	<b>Uma realidade a luz de três olhares: o papel das instituições de apoio e do poder público na governança da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG</b> .....	97
<b>4.2.1</b>	<b>Percepção dos empresários</b> .....	98
<b>4.2.2</b>	<b>Percepção dos representantes das instituições de apoio</b> .....	104
<b>4.2.3</b>	<b>Percepção dos representantes do poder público</b> .....	112
<b>4.2.4</b>	<b>Convergência/divergência das percepções</b> .....	117

<b>4.3</b>	<b>A governança da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis .....</b>	<b>122</b>
<b>4.4</b>	<b>Sugestões de ações de governança .....</b>	<b>127</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>130</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>150</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm sido um retrato de constantes mudanças políticas, econômicas, sociais e, sobretudo, tecnológicas, instigando empresas a buscarem alternativas para se tornarem mais competitivas e capazes de superar as adversidades e as ameaças do mercado. Nesse contexto, as micro e pequenas empresas verificam a necessidade de ganho de eficiência para o aumento da competitividade e, como meio de buscar alternativas que viabilizem sua atuação, algumas têm optado por estabelecer parcerias em formatos de *cluster*, aglomerações, redes de empresas, arranjos produtivos, alianças estratégicas e outras formas de relações interorganizacionais.

Nesse sentido, conforme Porter (1999), a necessidade de competirem em um contexto de elevada instabilidade faz com que as empresas busquem novas formas de relacionamentos entre si, baseadas, sobretudo, numa relação de cooperação produtiva simultânea, capaz de torná-las mais flexíveis e competitivas. Além disso, a repercussão positiva desta atuação cooperada vem se transformando em um importante mecanismo de indução para o crescimento sustentável. Em complemento, Schmitz (1997) assinala que a união de empresas em aglomerados industriais, quando acompanhada de interação, resulta em eficiência coletiva, acúmulo de informações, treinamento especializado, pesquisas diversas, poder de barganha e negociação, implantação de infraestrutura e regulamentações. Portanto, pode-se dizer que são relevantes as vantagens de inserção nesses arranjos organizacionais, vantagens essas que permitiriam superar, pelo menos em parte, as fragilidades intrínsecas das empresas frente à competição (TAKEDA et al., 2008).

É importante destacar que algumas das usuais limitações das pequenas e médias empresas são as impossibilidades de gerar economias de escala, de investir em inovação produtiva e gerencial e contar com profissionais

qualificados. Nesse sentido, essas empresas, geralmente, necessitam desenvolver estratégias que visem à melhoria da dinâmica da competição, buscando ações que maximizem os lucros e, ao mesmo tempo, provoquem o desenvolvimento local sustentável. Entre as opções, encontra-se a formação das aglomerações, dos arranjos produtivos locais (APLs), que, no Brasil, vêm recebendo incentivos de forma crescente por meio de programas federais e estaduais, envolvendo estratégias dos Fóruns de Competitividade do Governo Federal, Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Secretaria do Governo do Estado, Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), dentre outros, ancorados em uma dinâmica interativa para trabalhar as aglomerações produtivas em escala de desenvolvimento.

Ressalta-se que um aspecto central das aglomerações produtivas é a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, além de redes interorganizacionais e acordos de cooperação e atuação conjunta (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; HOFFMANN et al., 2006). Portanto, são consideradas estruturas de negócios colaborativos, formadas, normalmente, por grupos de empresas para obterem benefícios e vantagens (SCHMITZ; NADVI, 1999).

De posse desses conceitos, a pesquisa aborda as aglomerações produtivas e foca a análise na governança dessa estrutura, por ser este um dos elementos fundamentais e de maior complexidade para a consolidação e sucesso desse formato de organização de empresas (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007). A governança em aglomerado é descrita como uma estrutura processual, envolvida por forças organizacionais e institucionais que condicionam o comportamento dos agentes na cadeia produtiva em âmbito local (CAMPOS, 2004).

Assim, é importante examinar como os agentes pertencentes a uma aglomeração influenciam a governança local, quando os objetivos são o desenvolvimento e o alcance da competitividade. Partindo-se desse pressuposto

é que foi desenvolvido o estudo na aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG, caracterizada pela presença de empresas de micro, pequeno e médio porte que atuam como fabricantes, facionistas e comerciantes (INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI, 2009).

A aglomeração de vestuário tem grande representatividade econômica e social no município de Divinópolis, envolvendo a instalação de mais de novecentas empresas ativas do ramo, conforme Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABID (2009). A dinâmica econômica dessa aglomeração tem sido incentivada pelo governo em todos os níveis – federal, estadual e municipal – visando o desenvolvimento econômico e social da microrregião (FERREIRA, 2006). Esta estrutura também conta com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e demais agentes.

A partir das considerações apresentadas, segue-se uma explanação da problemática e das proposições de pesquisa.

### **1.1 Problema e proposições de pesquisa**

Uma das condições necessárias ao desenvolvimento das empresas em aglomerados, arranjos e *clusters* é a articulação produtiva entre indústrias, instituições de apoio e políticas públicas locais (CROCCO et al., 2001; LASTRES; CASSIOLATO, 2003; PORTER, 1999; SCHMITZ; NADVI, 1999; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007). A partir dessa perspectiva teórica, uma investigação sobre o modo de coordenação e participação dos diversos agentes presentes na atividade produtiva de um aglomerado mostra-se necessária, visto que esses elementos condicionam o desenvolvimento da capacidade competitiva das empresas e a consolidação do arranjo.

Sendo assim, o problema que direcionou a pesquisa descrita nesta dissertação pode ser consubstanciado no seguinte questionamento: **Qual o papel das instituições de apoio e do poder público na governança da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG?** Dessa forma, fez-se necessário identificar as instituições e/ou empresas que coordenam as ações desse arranjo e, assim, esclarecer, por meio de uma análise em profundidade, alguns aspectos, tais como: Quais são os agentes que compõem o aglomerado? Como se constitui a governança local? As instituições de apoio e o poder público são representativos? Existem relações de cooperação entre os atores? De que forma acontece a coordenação das ações?

Diante do exposto, o desenvolvimento do estudo foi fundamentado nas seguintes proposições: (a) as aglomerações produtivas podem contribuir para a superação das limitações inerentes às pequenas empresas; (b) a governança é inerente às aglomerações produtivas, dada a existência de diferentes instituições de apoio e de empresas que se influenciam mutuamente e (c) a identificação dos agentes de apoio pertencentes à aglomeração e suas respectivas contribuições é importante para compreender as possibilidades e os ajustes necessários ao aperfeiçoamento da atuação da aglomeração como um todo.

A seguir, são apresentados os objetivos que nortearam o desenvolvimento deste estudo.

## **1.2 Objetivos**

Partindo-se do problema de pesquisa apresentado, definiram-se os objetivos da pesquisa, descritos a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar o papel das instituições de apoio e do poder público na governança e no desenvolvimento da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) caracterizar a aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis;
- b) identificar e descrever os processos de interação entre os agentes que compõem essa aglomeração;
- c) identificar a percepção dos empresários locais sobre o papel das instituições de apoio e do poder público no desenvolvimento do aglomerado;
- d) verificar, na percepção dos representantes das instituições de apoio e do poder público, quais ações são realizadas para impulsionar o desenvolvimento do aglomerado;
- e) identificar a convergência/divergência nas visões dos empresários, dos representantes das instituições e do poder público;
- f) propor ações de governança adequadas para viabilizar o estabelecimento de políticas e ações promotoras do desenvolvimento.

### **1.3 Justificativa**

No cenário atual, em que a globalização acelera a velocidade dos processos, formando um ambiente propício para as grandes corporações, as pequenas e médias empresas necessitam se reestruturar para se manterem

competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A formação das redes de empresa, das aglomerações, *clusters* e arranjos produtivos é, geralmente, uma das condições para que isso ocorra, dado que tais estruturas permitem a obtenção de vantagem competitiva por meio do fortalecimento das regiões e dos centros produtivos, como salienta Amato Neto (2000).

Ao fazer parte de um arranjo ou aglomeração produtiva, uma empresa poderá operar com mais produtividade no acesso a insumos, a informações, a tecnologia e a soluções de problemas de ordem institucional. Além disso, ela poderá ter uma maior facilidade na coordenação de relacionamentos com outras empresas, condições favoráveis na mensuração de resultados, facilidades de negociação e exportação e possibilidades de ganhos de eficiência, que não poderiam ser atingidos individualmente (ERBER, 2008; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; MEYER-STAMER, 2001; SUZIGAN, 2006).

Partindo-se desses pressupostos teóricos, o estudo desenvolvido se justificou por buscar um aprofundamento teórico-empírico sobre a atuação de empresas em aglomerações produtivas, por meio de investigações científicas no setor de vestuário de Divinópolis, MG. Ademais, por compreender a dinâmica dessa aglomeração, o estudo poderá contribuir para alavancar as possibilidades de desenvolvimento e de melhorias da competitividade local, uma vez que o entendimento desses formatos organizacionais tem se mostrado importante na implementação de políticas de desenvolvimento de regiões e países, na busca de estratégias que visem acelerar o ganho de competitividade e o desenvolvimento local (GARCIA et al., 2005; LEMOS, 2003; LINHARES, 2008; SUZIGAN, 2006).

Este estudo justificou-se ainda por dar continuidade a um projeto de pesquisa sobre aglomeração produtiva, aprovado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), intitulado como “Estrutura dos arranjos produtivos locais e capacitações das pequenas empresas: um estudo

comparativo em Minas Gerais”, partindo-se de uma base de investigação mais qualitativo-interpretativa.

Destaca-se que desenvolver um estudo a respeito do setor de vestuário em Minas Gerais é uma ação muito importante, pois se trata de um ramo de atividade de grande relevância econômica para muitos municípios do referido estado, dentre eles o município de Divinópolis (*locus* deste estudo). Conforme destacado pela ABDI (2009), trata-se de um setor que apresenta forte tendência à organização de empresas de menor porte em aglomerações. Portanto, ajusta-se aos objetivos deste estudo.

Ademais, é um setor caracterizado pela presença de pequenas empresas, pouco intensivas em capital, que operam com simplicidade da base técnica de produção, com precária capacidade e oportunidade tecnológica e com baixo grau de apropriação (ABDI, 2009).

Dessa forma, verificou-se a necessidade de estudar esse arranjo, a fim de entender sua estrutura de funcionamento, a forma de coordenação (governança) e a representatividade do poder público e das instituições de apoio à atividade produtiva, pois se constatou, na literatura, que poucos são os estudos que tratam especificamente do papel dos diferentes agentes na governança das aglomerações produtivas. Portanto, pretendeu-se contribuir para a compreensão da dinâmica interna das aglomerações, de modo a visualizar os fatores que facilitam/dificultam a coordenação e o desenvolvimento regional.

Conforme destacam Suzigan, Garcia e Furtado (2007), as possibilidades de desenvolvimento de um aglomerado e de melhorias na sua competitividade estão associadas às condições de interação, às possibilidades de ações conjuntas e ao potencial de formulação de políticas públicas de apoio. Sob este aspecto, Porter (1999) ressalta que a presença de setores correlatos e instituições de apoio numa mesma região geográfica é um fator de vantagem competitiva.

Desse modo, é necessário tomar conhecimento da representatividade das instituições e dos órgãos envolvidos na estrutura do aglomerado de vestuário de Divinópolis. Isso se deve ao fato de que o estudo dessas particularidades pode fornecer informações precisas ao arranjo e propor, a partir dos dados coletados, ações de melhoria, no sentido de aperfeiçoar a capacidade competitiva e viabilizar a aquisição de ganhos por meio da atuação cooperada.

Para tanto, os direcionamentos desta pesquisa encontram-se estruturados em cinco capítulos, incluindo este **capítulo I: introdução, que se destina à** apresentação das abordagens introdutórias, envolvendo a definição da problemática de estudo, os objetivos (geral e específicos), as questões pesquisadas e as justificativas;

- a) **capítulo II: referencial teórico:** apresenta-se a revisão bibliográfica, por meio de uma discussão teórica sobre as aglomerações produtivas e os aspectos relativos à governança nessa estrutura;
- b) **capítulo III: procedimentos metodológicos:** descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo, envolvendo a descrição minuciosa da tipologia de pesquisa, unidade de análise, procedimento de coleta e tratamento dos dados;
- c) **capítulo IV: resultados:** apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos por meio da realização da pesquisa;
- d) **capítulo V: considerações finais:** faz menção às conclusões e considerações sobre o estudo e suas possíveis limitações e contribuições em termos teóricos e empíricos.

Por fim, acredita-se que o estudo desenvolvido pode complementar a discussão sobre governança em aglomerações produtivas e suscitar

questionamentos acerca do papel dos agentes de apoio nos processos de desenvolvimento local e aquisição de vantagens competitivas dessas estruturas organizacionais. Além disso, esse estudo poderá servir de referência no desenvolvimento de pesquisas correlacionadas. Ademais, como contribuição, o trabalho busca, ainda, a consolidação do conceito de governança em aglomerações produtivas, seus estágios e formatos de crescimento e desenvolvimento, podendo ser replicado em outros estudos direcionados ao desenvolvimento regional/local.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As constantes evoluções e mudanças têm instigado os pesquisadores a estudar temas usualmente de grande importância organizacional, como competitividade, produtividade, aprendizagem, inovação, vantagem competitiva, cooperação e aglomeração produtiva, dentre muitos outros construtos. Tal situação tem proporcionado substanciais modificações e a criação de novos padrões de gestão estratégica e operacional nas organizações.

Com isso, os aglomerados industriais, as redes de empresas, os arranjos produtivos e os *clusters* têm merecido atenção nos estudos dos índices de desenvolvimento econômico e sociopolítico por se apresentarem, a princípio, como um fenômeno, posteriormente como uma necessidade e, mais adiante, como uma estratégia ao desenvolvimento local sustentável, principalmente na realidade das micro e pequenas empresas (CASSIOLATO; SZAPIRO; LASTRES, 2004; COOKE, 2008; LEMOS et al., 2000).

Antes, porém, de discorrer a respeito dessas estruturas competitivas, é necessária a compreensão de que essa temática apresenta-se como um campo multifacetado (PROVAN; KENIS, 2007), que promove controvérsias entre pesquisadores (CASSIOLATO; SZAPIRO; LASTRES, 2004; SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004), deixando lacunas a serem preenchidas, assim como todo o *corpus* de investigação científica. Nesse aspecto, Raab e Kenis (2009) chamam a atenção para a necessidade de que o campo acadêmico avance, consideravelmente, na compreensão das redes e dos aglomerados como unidades de análise, explicando a dinâmica, a estrutura, o desenvolvimento, a cultura, as normas e a governança desses formatos interorganizacionais.

Assim, para sustentar a proposta deste estudo, parte-se de uma revisão teórica que correlaciona, de um lado, a abordagem das aglomerações produtivas (BRITTO, 2002; CASSIOLATO; LASTRES, 2004; KRUGMAN, 1991;

PORTER, 1998, 1999; SCHMITZ, 1995, 1997; SCHMITZ; NADVI, 1999) e, de outro, modelos, estruturas e instrumentos de governança (BERNIER; BOUCHARD; LÉVESQUE, 2003; CRUZ, 2006; GARCIA, 2008; SUZIGAN et al., 2004; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Buscou-se resgatar concepções relevantes para compor o quadro teórico do trabalho e subsidiar a discussão, bem como contribuir para a redução das lacunas nesse campo de investigação, sem, contudo, a pretensão de esgotar o tema.

## **2.1 Aglomerações produtivas**

Nos últimos anos, percebe-se uma tendência natural para a concentração de empresas em um mesmo espaço geográfico, caracterizando a formação de estruturas produtivas locais. Tais estruturas, comumente denominadas de aglomerados ou arranjos organizacionais, têm sido alvo recente de estudos e pesquisas, principalmente no que concerne às estratégias de competitividade (CASSIOLATO; LASTRES, 2004; KRUGMAN, 1996; PORTER, 1999; SCHMITZ, 1997). Reiterando, Balestrin e Vargas (2004) advogam que a aglomeração de empresas é um tema muito importante para os estudos de desenvolvimento regional. Santos, Crocco e Lemos (2002) também destacam que tais estudos têm demonstrado que, em ambientes cooperativos e sinérgicos, as micro e as pequenas empresas podem desempenhar um papel decisivo no que tange ao desenvolvimento industrial e tecnológico. Assim, se torna necessário compreender a abordagem das aglomerações produtivas mais detalhadamente, de modo a identificar por que essas aglomerações surgem e quais são suas características e especificidades essenciais.

### 2.1.1 O surgimento de uma aglomeração

Nos últimos anos, tem sido crescente o reconhecimento de que a participação em aglomerados e arranjos de cooperação para geração de sinergias coletivas tem se constituído em um importante fator de vantagem competitiva, principalmente para a realidade das micro e pequenas empresas. Esse agrupamento pode ser justificado pelo fato de possibilitar o desenvolvimento de vantagens competitivas que, de forma individual, ou por meio da atuação isolada, dificilmente poderiam ser criadas.

Tem-se que a concentração de empresas de uma mesma atividade econômica, ou de atividades complementares, em um espaço geográfico “é um fenômeno real que não pode ser explicado como o resultado de uma distribuição aleatória” (BRÜLHART, 1998, p. 796), mas, sim, como um conjunto integrado de ações rumo ao desenvolvimento local sustentável.

Sumariamente, é cogente destacar que as discussões acerca da importância da concentração geográfica como fator de desenvolvimento têm se intensificado a partir da análise do desenvolvimento econômico extraordinário ocorrido na Terceira Itália (Itália) e no Vale do Silício (EUA), nas décadas de 1970 e 1980, originado pela concentração de micro, pequenas e médias empresas (PMEs). Tais exemplos têm realçado a localização como fonte de vantagens competitivas.

Krugman (1996), para explicar a dinâmica da localização industrial, toma por base alguns argumentos de Alfred Marshall. Segundo ele, a concentração de empresas: (a) permite a criação de um mercado de trabalho especializado e altamente qualificado; (b) favorece igualmente a produção de bens e a criação de novos conhecimentos e (c) contribui para uma melhor circulação de informação, permitindo a elaboração de funções de produção mais

eficazes do que no caso das empresas isoladas. Verificam-se, assim, outras possíveis justificativas para a formação das aglomerações produtivas.

O aumento de produtividade pela redução dos custos de transação é outra explicação para a aglomeração geográfica de pequenos empreendimentos (STEPHEN, 1995). Nessa mesma linha de raciocínio, Markusen (1996) destaca que a organização das atividades produtivas em aglomerações se forma para reduzir o risco das regiões perderem investimentos, em virtude da realocação de plantas produtivas e a sua eventual instalação em outras regiões com menores custos de operação.

Sob uma perspectiva particular, Takeda et al. (2008) preceituam que uma das causas desse agrupamento é a tendência, cada vez maior, de as PMEs se estruturarem em formatos de redes de cooperação para superarem, pelo menos em parte, os entraves do mercado globalizado. Reiterando, Balestrin e Vargas (2004) informam que a união cooperada de indústrias geograficamente concentradas tem auxiliado algumas empresas a ultrapassarem as barreiras do crescimento e desenvolvimento. Nesse aspecto, Cassiolato e Lastres (2004) enfatizam que esse tipo de estrutura industrial tem permitido processos contínuos de aprendizagem coletiva, cooperação, geração do conhecimento e dinâmica inovativa dos conjuntos de empresa.

Assim, com o fortalecimento das relações entre as empresas envolvidas, a aglomeração proporciona: competitividade, pesquisas, investimento acessível, tecnologia de qualidade e rentabilidade, dentre outros ganhos (ABREU, 2002). Além dessas vantagens, Britto (2004) menciona que as aglomerações também permitem às empresas operarem mais produtivamente na busca de insumos, tais como mão de obra especializada e fornecedores de máquinas e componentes, facilitando o acesso à informação e à tecnologia.

Suzigan (2006) preconiza que o aglomerado concentrado de empresas de um mesmo setor ou segmento industrial atrai a presença de fornecedores e

prestadores de serviços, permitindo o desenvolvimento de interações intensas entre as empresas locais. Sob esse mesmo aspecto, Schmitz e Nadvi (1999) enfatizam que, ao se inserir num aglomerado produtivo, a empresa de menor porte passa a ter oportunidade de se associar a uma gama de ligações locais com agentes produtores, usuários, provedores de conhecimento, tais como universidades e institutos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e setores produtores de bens e serviços.

Ademais, a existência de um número considerável de empresas geograficamente concentradas pode estimular a participação do governo, justificando os investimentos em infraestrutura ou educação em uma região de atividade homogênea (SUZIGAN, 2006). Parcerias e cooperação entre o governo e empresas do setor privado se tornam propícias (PORTER, 1999; SCHMITZ, 1997).

Merece destaque a tentativa de Polèse (1998) de demonstrar como as aglomerações afetam e são afetadas pelo espaço local/regional em que atuam. Na concepção do referido autor, toda e qualquer ação que se empreende nessas estruturas está condicionada à busca de desenvolvimento regional, alcançada por meio do que ele chama de “espírito da empresa”, que envolve a conexão de quatro elementos inter-relacionados: (a) elemento geográfico; (b) elemento sócio-econômico; (c) elemento sócio-cultural e (d) elemento institucional, sendo este último relacionado com a presença de instituições que promovam crédito, assessoria, financiamento e demais benefícios regionais.

Outro aspecto que merece destaque é que os incentivos a essas aglomerações têm crescido consideravelmente, aumentando assim o número de empresas estruturadas sob o modelo de cooperação interorganizacional, como fator incremental na competitividade. Pois, conforme argumenta Porter (1999), poucos são os setores em que a competição ainda não interferiu na estabilidade dos mercados. E, neste contexto, as PMEs estão sujeitas a posicionamentos

vulneráveis e sensíveis ao competir com as grandes corporações, o que faz com que as mesmas busquem novas formas de relacionamentos colaborativos (PORTER, 1999).

Um dos primeiros estudos a respeito desses formatos de relações entre empresas encontra-se nas obras de Alfred Marshall sobre os distritos industriais ingleses, no final do século XIX. Seguindo esta linha de raciocínio, outros autores foram se aprimorando no estudo do tema, por este apresentar uma forma competitiva importante e propiciar crescimento de economias locais e regionais para se atingir competitividade em escala mundial (GORDON; MCCANN, 2005; PORTER, 1998, 1999; SCHMITZ; NADVI, 1999; TAKEDA et al., 2008).

Ressalta-se que muitos são os autores que se dedicam a essa temática, tentando descrever os aspectos das aglomerações e suas particularidades, bem como os motivos para a formação dessas estruturas competitivas. Entretanto, uma ideia é comum: a de que a aglomeração produtiva permite uma gama de benefícios, comparados à atuação isolada de uma empresa. Desse modo, é necessário tomar conhecimento das características e particularidades das aglomerações para melhor entender a dinâmica dessas estruturas competitivas.

### **2.1.2 Características e particularidades das aglomerações**

Conforme verificado na literatura, um aspecto importante das aglomerações produtivas é que elas podem ser compreendidas como resultado das interações entre componentes econômicos, sociais, ambientais e espaciais de um território (HUMPHREY; SCHMITZ, 1996). Ademais, elas são consideradas estruturas de negócios colaborativos, formadas, normalmente, por grupos de empresas para obterem benefícios e vantagens (SCHMITZ; NADVI, 1999).

Marshall (1982), ao discorrer sobre as aglomerações produtivas, destacou que as empresas presentes nessa estrutura apresentam maior

competitividade em relação às empresas isoladas, dispersas no sistema econômico, considerando que a proximidade geográfica favorece o desenvolvimento de ações conjuntas que possibilitem ganhos de eficiência e de competitividade. Sobre esse mesmo aspecto, Brito et al. (2008) destacam que há uma relação positiva entre a aglomeração e o desenvolvimento regional, pois a concentração produtiva de empresas de uma mesma atividade econômica promove o crescimento de forma acentuada.

De modo geral, as aglomerações produtivas atraem serviços especializados para a região, estão abertas a novos membros e, em sua maioria, são baseadas em cooperação, competição e valores sociais que criam confiança e encorajam a reciprocidade, conforme indicam Provan e Human (1999). Algumas características essenciais são as externalidades positivas, geradas pela existência de um grande número de trabalhadores qualificados, a troca de informação entre as empresas, progresso técnico e tecnológico, aprendizagem e existência de uma diversidade institucional de apoio às atividades desenvolvidas (FUKUGAWA, 2006; MCCANN; FOLTA, 2009).

Nessa discussão, destaca-se que as aglomerações produtivas permitem a obtenção do que Schmitz (1995) chama de eficiência coletiva, gerada de maneira espontânea ou planejada, o que representa vantagem competitiva oriunda de economias externas locais, por meio de ações conjuntas e cooperação entre empresas, viabilizadas por intermédio de associações, sindicatos e demais órgãos de apoio. Schmitz e Nadvi (1999) afirmam ainda que as externalidades da aglomeração geográfica são necessárias, mas não suficientes para justificar o desempenho das empresas nela inseridas, pois uma série de outros fatores também viabiliza o desenvolvimento regional.

Uma gama considerável de estudos que tratam das aglomerações demonstra que tais estruturas permitem uma série de vantagens para as unidades produtivas, a saber: (a) relacionamentos estratégicos com outros setores

produtivos, fornecedores, órgãos de apoio, centros de P&D e demais agentes (BRITTO, 2004; PORTER, 1999; TAKEDA et al., 2008); (b) ganhos de economia de escala, eficiência produtiva, aprendizagem e conhecimento (CASSIOLATO; LASTRES, 2004; GORDON; MCCANN, 2005; SCHMITZ, 1997; SUZIGAN, 2006); (c) redução de custos relacionados à informação e comunicação, bem como minimização dos riscos associados à introdução de novos produtos (LUNDVAL, 1988); (d) disponibilidade de mão de obra qualificada, de determinados tipos de infraestrutura e de trocas informais geradoras de inovações e aprendizado (BALESTRIN; VARGAS, 2004; MASKELL, 1996; STORPER, 1997); (e) redução dos custos de transação, por meio de maior acesso a mercados (STEPHEN, 1995); (f) obtenção de externalidades positivas e crescimento acentuado da indústria (ERBER, 2008; FUKUGAWA, 2006) e (g) apoio de instituições políticas e sociais no desenvolvimento das atividades produtivas e incentivo à inovação em âmbito local, regional e nacional (LEMOS, 2003; PIORE; SABEL, 1984; SCOTT; GAROFOLI, 2007).

Markusen (1995), descrevendo as aglomerações produtivas, ressalta que elas permitem enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa, visto que envolvem a existência de cooperação entre todas as empresas e os demais agentes envolvidos. A referida autora propõe algumas tipologias relacionadas à concentração de empresas em espaços industriais, descritas no Quadro 1.

Quadro 1 Tipologias das aglomerações produtivas

TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO
Distritos industriais Marshallianos	Centrados na especialização funcional de agentes atuantes em determinadas regiões, nas quais se destaca a presença de pequenas e médias empresas.
Distritos industriais centro-radial ( <i>hub and spoke</i> )	Estruturada em determinadas regiões, articulando-se em torno de uma ou várias grandes firmas pertencentes a uma ou a algumas poucas indústrias.
Distritos industriais no formato de plataforma industrial satélite	Constituídos por sucursais ou subdivisões de transnacionais e que tanto podem ter o caráter <i>high tech</i> quanto meramente se basear em filiais atraídas pelos reduzidos salários, impostos e incentivos.
Distritos industriais suportados pelo Estado ( <i>state centered</i> )	Estruturados a partir da ação de alguma agência ou empresa estatal, como instalações militares e instituições de pesquisa, que funcionam como âncoras para o desenvolvimento econômico regional.

Fonte: Markusen (1995, p. 15)

Assim como Markusen (1995), outros estudos propuseram tipologias diversas para tratar das características e particularidades das aglomerações produtivas e explicar o fenômeno da concentração espacial. Dentre as definições adotadas, podem ser citados os **polos de crescimento** (PERROUX, 1967), os **cadeias produtivas** (MARKUSEN, 1995), o *Milieu Innovateur (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs – GREMI)*, os **clusters** (KRUGMAN, 1991; PORTER, 1999) e os **arranjos produtivos locais** (APLs), caracterizados pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST/UFRJ).

Cada uma dessas tipologias de aglomerações recebe nomenclaturas variadas conforme suas características de funcionamento. Por exemplo, os polos de crescimento foram descritos por Perroux (1967) como a dominância de uma grande firma ou indústria sobre outras firmas ou indústrias, acentuando, assim, os aspectos de interação. O *Milieu Innovateur*, por sua vez, é um conceito inovador introduzido pela Escola de Ciência Regional, de língua francesa, por

meio do GREMI, e pode ser entendido como complementar à visão dos distritos italianos (LEMOS, 2003).

Já os *clusters* são conceituados como “agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns, cujo todo é maior do que a soma das partes” (PORTER, 1999, p. 211). Para o autor, um *cluster* é uma característica marcante de quase todas as economias que, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum uma mesma dinâmica econômica.

Salienta-se que existem diversos tipos de aglomerações de empresas e, na vertente de Santos, Diniz e Barbosa (2004), podem ser citadas as seguintes estruturas: (i) os centros industriais – característicos das grandes metrópoles; (ii) o complexo – concentração de empresas geralmente associadas a uma cadeia produtiva e, mais recentemente, (iii) o *arranjo produtivo local* (APL) – ancorado no enorme sucesso das experiências históricas nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício.

Ainda nessa discussão, Cassiolato, Szapiro e Lastres (2004) apresentam também taxonomias de aglomerados e sistemas produtivos para melhor conceituar tais estruturas, enfatizando a presença inegável das fontes de competitividade, aspectos e ações de cooperação, difusão da tecnologia, criação e acumulação de capacidades e inovação. Os autores salientam que, apesar de haver muitas visões e parte delas ser distinta uma das outras, muitas vezes as abordagens e os conceitos de aglomerados apresentam fortes similaridades, ao passo que as especificidades podem estar atreladas às características de vantagens/desvantagens dos aglomerados.

A respeito disso, Barros, Silva e Spinola (2006) enfatizam que não há uma padronização de linguagem entre os pesquisadores e, muitas vezes, os termos são usados como sinônimos. Todavia, os aglomerados são diversificados,

tendo diferentes graus de desenvolvimento, de integração da cadeia produtiva, de articulação, de associativismo, de interação entre os agentes e instituições locais e de capacidade para inovação (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Concomitantemente, Tavares (2011) assegura que, por vezes, estes conceitos são utilizados de modo indiscriminado, sem a preocupação de atentar para as diferenças entre eles. Não obstante, e corroborando com as perspectivas já destacadas por Cassiolato, Szapiro e Lastres (2004), Suzigan et al. (2004) argumentam que, apesar de distintas entre si, as abordagens e os conceitos apresentam fortes similaridades no que se refere à estrutura, à operação e aos atores envolvidos. Portanto, infere-se que as principais diferenças podem estar relacionadas com as especificidades locais, envolvendo aspectos histórico-culturais, sociais, políticos e econômicos.

A partir dessas conceituações, infere-se que muitas são as denominações utilizadas na academia para descrever e/ou caracterizar as aglomerações de empresas em diversos contextos organizacionais. Entretanto, os APLs serão aqui descritos com maiores detalhes por serem tipos de aglomerações mais comuns na realidade brasileira.

### **2.1.3 Arranjo produtivo local – breve caracterização**

Na literatura contemporânea, existem diversos estudos sobre APLs, uns sob uma perspectiva teórica, outros sob perspectivas empíricas. No geral, tais aglomerações recebem uma série de definições e conceitos similares entre si, podendo ser definidos como uma concentração geográfica de empresas produtivas de uma mesma atividade econômica e instituições complementares e de apoio (BRITTO, 2002; PUGA, 2003).

Lemos, Santos e Crocco (2003) defendem que os APLs podem ser entendidos como aglomerações em estágio de desenvolvimento, por serem um

produto histórico do espaço social local. Nas palavras de Lastres e Cassiolato (2003), os APLs são:

aglomerados territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 27).

Por sua vez, Crocco et al. (2001) caracterizam os APLs como uma massa crítica de empresas em uma mesma região específica, próxima de setores correlatos e complementares, constituída basicamente de empresas com clientes e produtos similares. Essa massa crítica, segundo os autores supracitados, depende diretamente da qualidade do relacionamento sistêmico existente entre as empresas e destas com os demais atores, ou empresas envolvidas.

Consubstanciando, Britto (2004) enfatiza que os APLs viabilizam a instância de mediação entre a empresa e o ambiente externo, o processo de aprendizado tecnológico, a ampliação do estoque de conhecimentos e a expansão dos lucros empresariais. Portanto, trata-se de um mecanismo integrador de esforços e potencialidades que, articulando a ação coletiva, traz maiores possibilidades de sucesso empresarial (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO Á MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE, 2006).

Erber (2008) reitera que os APLs surgem, frequentemente, de forma espontânea, assim como propunha Marshall. No entanto, o desenvolvimento dessas estruturas depende de ações deliberadas dos agentes envolvidos,

incluindo, além de empresas, as autoridades públicas e outras instituições que proveem serviços de vários tipos, tais como treinamento de pessoal, assistência técnica e mercadológica.

A ênfase da literatura em APL tem demonstrado que tais estruturas permitem uma dinâmica de funcionamento dos agentes produtivos em formatos inovativos de competitividade. Desse modo, Cassiolato e Lastres (2004) propõem conceituar os arranjos produtivos a partir de sistemas de inovação, em dimensões (supranacional, nacional e subnacional), baseados em conceitos que enfatizem aspectos regionais e locais. Ademais, organizações privadas e não governamentais são importantes partícipes deste contexto (SOUZA, 2003).

Considera-se também que os APLs podem aumentar a capacidade das empresas para competir em mercados externos (SEBRAE, 2003), haja vista que os mesmos passaram a ser considerados protagonistas do desenvolvimento econômico local. Por isso, são acompanhados por políticas de planejamento e desenvolvimento, no sentido de incentivar sua propagação.

Ressalta-se que, no Brasil, são empreendidos grandes esforços para estimular a atividade produtiva de arranjos organizacionais, e instituições como o SEBRAE têm sido muito representativas neste sentido, uma vez que promovem levantamentos para identificação dos APLs, de modo a fomentar a atividade produtiva local, gerando benefícios e externalidades para as empresas participantes, os demais agentes, os colaboradores e toda a região.

Destacam-se também os esforços (teóricos e empíricos) da Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais (REDESIST), que tem oferecido importantes subsídios tanto para a discussão acadêmica quanto para proposições políticas relacionadas às questões dos arranjos produtivos. Especificamente nos trabalhos de Cassiolato e Lastres (2004) e Cassiolato, Szapiro e Lastres (2004), é notória a intenção de demonstrar a efetividade do trabalho empreendido pela REDESIST. O objetivo central dessa rede de pesquisa é gerar, compatibilizar e

disponibilizar indicadores sobre a inovação, os fluxos de conhecimentos e os processos de aprendizagem (formal e informal) nos APLs do Brasil. Proporciona ainda o desenvolvimento de arranjos produtivos eficientes, capazes de criarem uma cultura de organização do trabalho consistente com a realidade do mercado global.

Ademais, a REDESIST cunhou o conceito de sistemas produtivos e inovativos locais (SPILs), que configura a passagem de um arranjo para um sistema inovativo. Os SPILs são caracterizados como aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, com foco em um conjunto específico de atividades produtivas que apresentam vínculos expressivos de interação, aprendizagem e capacitação produtiva e inovativa (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

Conforme advogam Santos, Diniz e Barbosa (2004), os APLs apresentam uma série de características que permitem diferenciá-los dos demais formatos de aglomeração de empresas, sendo a principal delas a importância da cooperação que tem, nessas experiências, uma enorme importância econômica, competitiva, política e social.

Um aspecto relevante do trabalho de Britto (2004) é a ênfase na dinâmica de funcionamento dos APLs sob relações cooperativas entre empresas que, segundo ele, favorecem a capacitação e o aprendizado, intensificando as inovações e o ganho de eficiência no desempenho competitivo das empresas envolvidas. O autor chama a atenção para três impactos básicos na consolidação de práticas cooperativas. Primeiro, ao mesmo tempo em que a cooperação é um instrumento que facilita o processamento de informações, ela constitui uma alternativa importante na aglutinação de competências. Segundo, a cooperação auxilia no enfrentamento das turbulências ambientais, facilitando a exploração de novas oportunidades tecnológicas. Terceiro, a cooperação costuma ter como

objetivo a geração de ganhos competitivos, de modo a gerar resultados concretos, em termos econômicos, para os participantes do arranjo.

Provan e Human (1999), Nakano (2005) e Malafaia, Wegner e Camargo (2007) também apontam as vantagens do engajamento em práticas cooperativas, a saber: redução da incerteza, controle sobre mercados, redução de gastos com P&D, necessidade de interação entre os membros, geração de maiores lucros, sinergias e economias de escala, necessidade de maior eficiência interna, ganhos de competência, busca de estabilidade, procura da legitimidade, ganho de conhecimento e viabilização do processo inovativo, dentre outros. Malafaia, Wegner e Camargo (2007) ainda demonstram que a confiança em uma relação cooperativa e o comprometimento dos participantes são fundamentais para garantir a efetividade dos relacionamentos, ampliando a capacidade de obtenção de sinergias.

Quaisquer que sejam os caminhos teóricos, todos apontam na direção de qualificar as ações conjuntas que caracterizam os APLs. Tais ações requerem mecanismos institucionais de governança. Ou seja, a vantagem competitiva de um APL está fortemente relacionada aos mecanismos de governança vigentes no arranjo (ERBER, 2008). Partindo-se dessa afirmação, apresenta-se, a seguir, uma construção teórica para tratar especificamente do construto governança.

Por fim, as concepções apresentadas demonstram o quão importante têm sido os estudos desses aglomerados para a economia mundial, tanto no âmbito de inovação tecnológica e de processo, quanto no de geração de conhecimento e aprendizagem por meio da interação coletiva, sendo, pois, estruturas eficientes de desenvolvimento regional.

## **2.2 Governança**

Conceitualmente, a terminologia governança tem sua aplicabilidade em diferentes esferas científicas. Contudo, Teixeira et al. (2008) postulam que essa é uma temática pouco explorada nas pesquisas em Ciências Sociais, mas que, recentemente, tem sido incorporada na literatura com diversas abordagens. Por esse motivo, será aqui contextualizada de forma global, envolvendo uma breve discussão a respeito da origem do conceito de governança. Todavia, para atender aos propósitos do estudo, focar-se-á com maiores aprofundamentos teóricos na concepção de governança em aglomerações produtivas.

### **2.2.1 Origem do conceito de governança**

Conforme observado na literatura, muitos são os estudos que se utilizam do conceito de governança, uma vez que esse construto vem sendo empregado com múltiplos enfoques teóricos e analíticos. Verifica-se que são utilizadas terminologias variadas para tratar a governança, e especificamente no campo dos estudos organizacionais, destacam-se os conceitos de governança corporativa, governança de TI, governança de mercado, governança pública, governança eletrônica, governança estratégica, governança territorial, governança de redes, APLs e aglomerados, dentre outras denominações. Essa multiplicidade de enfoque teórico-analítico do conceito de governança pode ser explicada pelo fato de essa ser uma temática discutida em todo o mundo (LEBESSIS; PATERSON, 1997).

Conforme destacam Pieranti, Rodrigues e Peci (2007), a governança assume uma importância cada vez maior e se refere às relações complexas entre o Estado, o setor privado e a sociedade civil organizada. Para os referidos autores, trabalhar com o conceito de governança é ideológica e conceitualmente

desafiador, pois, nas palavras de Kissler e Heidemann (2006), muitos utilizam essa expressão sem saber exatamente o seu real significado. No entanto, a mesma tornou-se um aspecto inevitável de todas as reflexões sobre a gestão organizacional (RUANO-BORBALAN; WEMAERE, 2004 apud CRUZ, 2006).

Garcia (2008) apresenta um quadro sintetizando alguns estudos realizados sobre governança e, nessa discriminação, encontram-se citados os estudiosos clássicos desta temática, tais como de Storper e Harrison, Williamson, Markusen, Humphrey e Schmitz, dentre outros, conforme Quadro 2.

Quadro 2 Estudos realizados sobre governança

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Foco dos estudos relacionados à governança</b>
Williamson	1985	Identifica estruturas intermediárias de coordenação, em que tanto o mecanismo de preço como as hierarquias são substituídas por interações mais frequentes entre os agentes envolvidos, resultando num maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre empresas.
Hollingsworth e Lindberg	1986	Estudam os processos de governança na economia americana, relacionados ao associativismo e à hierarquia.
Storper e Harrison	1994	Analizam e identificam a existência de estruturas intermediárias de coordenação e propõem uma taxonomia de cadeias produtivas (sistemas de produção).
Lundvall	1992	Discute a coordenação com foco no processo de aprendizado em redes de inovação.
Gereffi	1994	Estuda as cadeias produtivas globais sob o foco das hierarquias e as formas de governança presentes ao longo da cadeia, e identifica que a apropriação de valor pelos agentes participantes não se dá de modo simétrico, uma vez que há importantes hierarquias ao longo do sistema. Assim, classifica as cadeias comandadas pelo produtor ( <i>producer-driven</i> ) e as cadeias comandadas pelo comprador ( <i>buyer-driven</i> ).
Markusen	1995	Define a morfologia de redes e o sistema centro-radial ( <i>hub-and spoke</i> ) em que o sistema produtivo articula-se em torno de uma grande empresa coordenadora da cadeia.
Chesnais	1996	Estuda o processo da grande empresa internacionalizada que se especializa numa função estratégica específica e passa a coordenar uma vasta rede de fornecedores e distribuidores.
Williamson	1996	Define o conceito de governança com base numa estrutura interempresarial.

Quadro 2, conclusão

Jessop	1998	Discute as falhas nos processos de governança centralizadas e propõe um modelo de governança denominado de <i>heterarchy</i> , baseada em redes interpessoais que se autoorganizam em Agências.
Humphrey e Schmitz	2000	Identificam três tipos de governança: hierarquia, mercado e quase-hierarquia.
Fleury e Fleury	2000	Analisa as cadeias de produção no Brasil e identifica estruturas de poder ou governança em que uma ou mais empresas coordenam e controlam as atividades econômicas.
Alvarez et al.	2000	Propõem um modelo de governança para redes simétricas, tendo por base a definição da estratégia coletiva, arquitetura de serviços e recursos relevantes.
Suzigan, Garcia e Furtado	2002	Estuda a governança nas PME – <i>clusters</i> indústrias no estado de São Paulo. Identificam os fatores que influenciam a governança.
Lombardi	2003	Estuda o processo de coordenação e controle com base no fluxo de informação da demanda. Produtores do sistema local recebem as informações parametrizadas e interagem para atender às necessidades das empresas-chave.
Fialho	2005	Propõe metodologia para construção e gestão de redes de cooperação interorganizacional.
Paim	2005	Propõem metodologias para governança baseadas em agências de desenvolvimento regional (ADR): ADR do ABC Paulista e ADR de Santa Catarina.
Goedert		
Pitelis, Sugden e Wilson	2006	Propõem modelo para estudos de <i>clusters</i> , governança e o desenvolvimento local. Focam a governança no processo de elaboração e de como são tomadas as decisões estratégicas no <i>cluster</i> .

Fonte: Garcia (2008, p. 42-43).

É importante mencionar que a perspectiva de compreensão da governança de Storper e Harrison (1994) assenta-se nas relações de poder estabelecidas entre atores. Mais propriamente, eles partem do pressuposto de que o poder estabelecido em uma relação condicionaria a governança local, estabelecendo os pilares de tomada de decisão e a forma de coordenação das esferas sociais, organizacionais e governamentais.

Ademais, outras contribuições foram realizadas a respeito. Por exemplo, Kissler e Heidemann (2006), que discutem sobre governança partindo da

concepção do modelo alemão de gestão pública, mais especificamente, visão orientada para a gestão plural e participativa, objetivando a transparência e a legitimidade das ações no âmbito de uma determinada região. Trata-se, pois, de uma visão em que a governança está associada ao debate político-desenvolvimentista, envolvendo políticas orientadas por determinados pressupostos sobre elementos estruturais, como gestão, responsabilidade, transparência e legalidade do setor público, considerados necessários ao desenvolvimento de todas as sociedades. Em outras palavras, um modelo de gestão em que os atores locais e regionais promovem, juntos, determinada ação cooperativa entre os agentes.

O termo governança foi também definido por Le Gáles (2004), porém, em uma abordagem mais ampla. Conforme o referido autor, a governança pode ser entendida como um processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições e entidades diversas, para alcançar objetivos e metas coletivas em ambientes fragmentados, incertos e instáveis. Esse conceito se engendra em um contexto de descentralização e é uma tentativa de se exercitar a corresponsabilidade na gestão de um grupo social, estabelecida em um território e capaz de representar interesses coletivos.

Procopiuck e Frey (2008) reiteram que o termo indica a criação de uma estrutura ou de uma ordem que não pode ser externamente imposta, mas é resultado da interação de uma multiplicidade de agentes que se autoinfluenciam na condução de esforços, buscando objetivos sociais. Também, a adoção de uma estrutura de governança provoca mudanças nas organizações, tornando-as menos hierárquicas, estimulando o sentido de responsabilidade e a tendência ao debate, além de fortalecer o papel de diferentes atores (CRUZ, 2006).

Camargo (2003) parte de uma visão de governança que a diferencia literalmente do governo, ou seja, enquanto o governo sugere uma autoridade formal, dotada de poder para garantir a implementação de políticas instituídas, a

governança refere-se a atividades apoiadas em objetivos comuns e partilhados. Tal distinção parece necessária para uma melhor compreensão deste mecanismo no contexto dos estudos organizacionais. A referida autora preceitua, ainda, que os estudos sobre o significado da governança apontam o seu potencial para mobilizar os atores comprometidos e coordenar a participação dos mesmos.

Complementam Procopiuck e Frey (2008) que, tradicionalmente, o termo governança significou simplesmente “governar” sistemas políticos. No entanto, mais recentemente, passou a significar uma nova forma de governar, mais cooperativa e mais ampla que o modelo tradicional hierárquico, em que as autoridades exerciam um poder soberano sobre as organizações e os cidadãos. Também, como destacaram Goedert e Abreu (2005), a ideia de governança transcende o conceito de governo por envolver mecanismos de controle fora dos limites territoriais e jurisdicionais.

Nessa discussão, Lastres e Cassiolato (2005) também lançam suas contribuições para a compreensão da governança e propõem conceituá-la a partir de dois processos essenciais, a saber: (i) processos de tomada de decisão, levando à repartição de poder entre os governantes e os governados e a parceria público-privado e (ii) processos de gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais. Na concepção dos referidos autores, genericamente, a governança pode ser descrita como as diversas maneiras de gerenciamento comum entre os indivíduos, as organizações e os demais atores, de modo a acomodar interesses conflitantes ou diferenciados por meio da ação conjunta.

É importante também trazer à tona as pressuposições de Pieranti, Rodrigues e Peci (2007) que, ao traçarem um paralelo sobre as diferenças conceituais entre governança e o movimento *New Public Management* (NPM) da gestão pública, destacaram que a governança: (a) é um conceito essencialmente democrático; (b) tem foco interorganizacional, uma vez que

viabiliza e estimula as práticas cooperativas e as redes de empresas; (c) sustenta-se em bases ideológicas diferenciadas, pois é maleável em diferentes contextos sócio-culturais e (d) não se resume em um modelo único, haja vista que não pretende ser um modelo organizativo e funcional de validade universal, pois é plural e multifacetado, e exige eficiência adaptativa.

Outra grande contribuição para o entendimento deste construto advém do trabalho de Bernier, Bouchard e Lévesque (2003), uma vez que os autores avançam consideravelmente nessa discussão, partindo do pressuposto de que a governança não se constitui em um mecanismo único, aplicado a toda realidade. Para eles, cada relação de governança existente possui características próprias, considerando as particularidades de cada ambiente onde se instala. Corroborando com essa perspectiva, Pieranti, Rodrigues e Peci (2007) chamam a atenção para o fato de que os desenhos institucionais da governança são diferentes, dependendo do contexto onde são aplicados. Desse modo, tem-se que as ações de governança se diferem dependendo do nível e da forma de relacionamento entre os atores e organizações, dos processos de gestão interna, das estruturas de tomada de decisões, do relacionamento com o território, entre outros aspectos (BERNIER; BOUCHARD; LÉVESQUE, 2003; CRUZ, 2006).

Tais particularidades locais moldam determinadas estruturas nas quais a governança se desenvolve, estruturas essas que, segundo Bernier, Bouchard e Lévesque (2003), podem ser agregadas de modo a descrever a governança em quatro tipos ideais, a saber: (i) governança pública, (ii) governança corporativa, (iii) governança comunitária e (iv) governança em parceria, descritas detalhadamente no quadro teórico desenvolvido Bernier, Bouchard e Lévesque (2003) e apresentado por Cruz (2006, p. 75) no Quadro 3.

Quadro 3 Tipos de governança

<b>Categorias</b>	<b>Governança pública (burocracia herárquica)</b>	<b>Governança corporativa (mercado)</b>	<b>Governança comunitária (comunitária)</b>	<b>Governança em parceria (parceria)</b>
Princípios	Autoridade	Oportunismo	Confiança	Deliberação
Estado	Intervencionista, regulador e produtor	Estado é fraco e minimalista	Comunidade do bem-estar	Parceiro, regulador, distribuidor.
Mercado	Mercado é fraco (limitador, socializador)	Autorregulação	Barganha	Instrumentos superiores de coordenação
Sociedade civil	A sociedade civil é fraca e vista como um custo.	Caridade, benevolência e filantropia	Solidariedade	Associação que garante os interesses sociais; é vista como importante.
Governança	Centralizada hierarquicamente	Corporativa e mercantil	Baseada em comunidades locais	Distribuída, parceria.
Relações entre as organizações	Propriedade estatal	Externalização, <i>outsourcing</i>	Distritos industriais	<i>Networking, clusters</i> , redes de associados.
Relação com o território	Hierarquia	Tecnocracia e dualismo	Comunidade	Democracia e sistemas locais de inovação
Interesse geral	Benefício público, uniformidade dos interesses individuais.	Benefício privado, soma dos interesses individuais	Benefício conjunto, interesse coletivo	Pluralidade de interesses. Acordos entre interesses individuais.
Elaboração de políticas	Tecnocráticas (simplista e informal)	Corporativista (simplista e formal)	Redes políticas (pluralista e informal)	Parceria institucionalizada (pluralista e formal)
Implementação de políticas	Governo direto (direta e não competitiva)	<i>Vouchers</i> e incentivos fiscais (indireta e competitiva)	Regulação social e organizações sem fins lucrativos (indireta e não competitiva)	Regulação (normas e leis) e contratos (direta e competitiva).

Fonte: Bernier, Bouchard e Lévesque (2003 citados por CRUZ, 2006, p. 75)

Com efeito, outras contribuições podem ser elencadas na compreensão da governança. Assim, cabe mencionar aqui o aporte fornecido pelas ciências econômicas, por meio do trabalho de Williamson (1985), que se propôs a estudar como mercados, empresas e contratos lidavam com os problemas vinculados à transação.

Desse modo, o referido autor conceitua a governança como a estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre empresas, sendo que esta se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional, pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos, pelas características das transações e pelas formas contratuais.

Williamson (1985) também enfatiza o caráter puramente residual das relações sociais na formação de redes e alianças interorganizacionais e aponta para a existência de três formas básicas de governança: (i) governança via mercado – em que as transações são conduzidas pela barganha de preço; (ii) governança via hierarquia – em que a alocação de recursos é conduzida por meio de relações de autoridade, minimizando a possibilidade de comportamento oportunista e o efeito da racionalidade limitada e (iii) governança híbrida – que envolve a articulação das formas de governança via mercado e via hierarquia.

Storper e Harrison (1994), partindo das contribuições originais de Williamson (1985), desenvolveram tipologias de governança a partir dos estudos sobre as cadeias produtivas. Tais tipologias são destacadas no Quadro 4.

Quadro 4 Tipologias de governança

1. <b>ANEL SEM NÚCLEO:</b> ausência de empresa-líder permanente, ou direção alternada (de acordo com os projetos). Ausência de hierarquia.
2. <b>ANEL-NÚCLEO, COM EMPRESA COORDENADORA:</b> esta última ocupa uma posição dominante: é o agente motor do sistema <i>input-output</i> , mas não pode sobreviver sozinha, nem condicionar a existência das outras empresas do sistema. Existência de certa hierarquia.
3. <b>ANEL-NÚCLEO, COM EMPRESA-LÍDER:</b> esta última é largamente independente dos seus fornecedores e subcontratados periféricos, o que lhe dá a possibilidade de determinar, pelo menos parcialmente, a sua periferia; por conseguinte, a empresa líder condiciona a existência de certo número dos seus parceiros. Poder assimétrico, hierarquia considerável.
4. <b>NÚCLEO SEM ANEL:</b> é a empresa de integração vertical total.

Fonte: Storper e Harrison (1994, p. 177)

Sob esse mesmo aspecto, Humphrey e Schmitz (2000) esclarecem que existem formas de governança local, pública e privada, e que essas podem exercer um papel importante para melhorar a competitividade das empresas aglomeradas. Assim como Humphrey e Schmitz (2000) e Storper e Harrison (1994), também propõem os tipos de governança, conforme ilustrado no Quadro 5.

Quadro 5 Formas de governança

Jessop (1998)	Williamson (1979)	Humphrey e Schmitz (2000)
Anarquia	Mercado	Relações de mercado
Auto-organização	Redes	Rede quase-hierarquia
Hierarquia	Integração vertical	Hierarquia

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000)

Desta discussão, apreende-se que o termo governança é utilizado de forma multifacetada, mas que envolve fundamentos comuns, sendo, pois, um mecanismo que articula a coordenação de ações entre atores diversos, acomodando interesses conflitantes para a realização de ações cooperativas. Ademais, destaca-se que formas específicas de governança, que já vinham sendo objeto de estudo no campo da economia, passaram a ser incorporadas nos estudos organizacionais, especificamente na abordagem das aglomerações e redes de empresas.

### 2.2.2 Governança em aglomerações produtivas

A produção científica a respeito da governança nas aglomerações produtivas ainda é relativamente pequena, principalmente no Brasil. No entanto, o interesse por essa temática é cada vez maior, tanto em termos teóricos quanto empíricos e, dessa forma, a produção tende a crescer e se consolidar.

Joaquim Filho, Ventura e Marucci (2007) afirmam que as pesquisas científicas sobre governança têm sido orientadas para propor soluções a questões mais abrangentes, resultantes das interações entre os agentes de influência da organização – proprietários, gestores, conselhos, instituições de apoio e outros. Segundo os autores, os estudos buscam viabilizar a forma como o poder é compartilhado e as decisões são tomadas nos arranjos de empresa, inclusive quanto aos aspectos de prestação de contas, transparência, representatividade, direitos e equidade dos agentes envolvidos.

No arcabouço teórico desenvolvido por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) é destacada a “teoria geral de governança de redes”, que trata a governança como uma espécie de coordenação interorganizacional, caracterizada, predominantemente, por mecanismos sociais informais. Esse construto possui diversas definições, que estão ancoradas em dois conceitos básicos: padrões de interações nas trocas e nos relacionamentos, e fluxos de recursos entre unidades independentes (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Destarte, a governança em redes se apresenta como uma forma alternativa de organização/coordenação, mais bem adaptada do que os métodos tradicionais fundados em regras burocráticas, conforme acrescentam Tureta, Lima e Paço-Cunha (2006). Não obstante, Cruz (2006) advoga que, quando se trata de governança de redes, é necessário ignorar uma parceria hierarquicamente imposta. Desse modo, esse conceito demonstra ser adequado

no contexto das aglomerações de empresas, assim como a tipologia de governança comunitária e governança em parceria sugerida por Bernier, Bouchard e Lévesque (2003) e mencionada anteriormente.

Para fins de conceituação, não serão aqui estabelecidas estas diferenciações teóricas, visto que discutir a governança nas aglomerações envolve buscar a compreensão dessa temática na realidade dos arranjos produtivos, das redes de empresa, dos *clusters*, das alianças estratégicas e demais formatos organizacionais. A respeito desse aspecto, Suzigan, Garcia e Furtado (2007) argumentam que:

[...] por governança em arranjos ou sistemas produtivos locais (doravante APLs, como vêm sendo denominados) entende-se a capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local [...] (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, p. 425).

Complementando o conceito, Cruz (2006) enfatiza que a governança nesse tipo de estrutura é definida como um processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições de apoio, com vista ao alcance de propósitos discutidos e definidos coletivamente. Silva (2001) reitera que se trata de um mecanismo útil na constituição e na consolidação das redes, por ser um processo contínuo em que se determina o que é feito, como e por quem, estabelecendo-se relacionamentos com diferentes graus de responsabilidade, influência e autoridade. Assim, a governança ajuda na composição de forças e incentiva a legitimidade da tomada de decisões de forma participativa e compartilhada (CRUZ, 2006; SOUZA, 2004; STORPER; HARRISON, 1994; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002).

Oxley (1997), ao preconizar sobre a governança em aglomerações, acrescentou que esse sistema envolve, basicamente, duas dimensões: estrutural e instrumental. A dimensão estrutural da governança diz respeito à forma de organização da rede de empresas, incluindo a sistemática dos acordos cooperativos, as regras formais sobre como a rede ou aliança será gerida, organizada e sedimentada. Refere-se à centralização, à formalização e à especialização da governança. Por sua vez, a dimensão instrumental encarrega-se do processo de operacionalização da gestão, organização, regulação e controle da rede, de modo a assegurar que as firmas participantes do arranjo se comportem de maneira desejada, para alcançar os objetivos almejados (OXLEY, 1997).

Governança em aglomerados é também entendida como a prática de uma gestão compartilhada de processos decisórios, pautada no consenso estabelecido entre os agentes, que tem como objetivo, articular e facilitar ações do projeto de desenvolvimento traçado pelos próprios participantes (VILLELA; PINTO, 2009). Na concepção de Souza (2004), pode ser ainda descrita como um mecanismo de flexibilização das relações entre os atores envolvidos, capaz de potencializar o compartilhamento de informação e contribuir para a geração de conhecimento e inovações tecnológicas.

Ademais, a estrutura de governança refere-se às relações de poder dentro da aglomeração e à simetria entre as organizações (ERBER, 2008; SCHMITZ, 1997) e, os principais aspectos que a influenciam são: a presença de “empresa âncora”, a presença e as finalidades das relações interorganizacionais existentes na aglomeração, a diferença de porte entre as empresas e a orientação das relações entre as empresas (se horizontais ou verticais), conforme menciona Erber (2008).

Avançando nessa discussão, Suzigan, Garcia e Furtado (2007) explicitam que a governança em APL pode se distinguir em termos de estrutura,

tipos e formas, e que essa distinção precisa levar em consideração alguns fatores, tais como: (a) quantidade de empresas envolvidas e o porte das mesmas; (b) forma de organização da produção e o tipo do produto ou de atividade econômica local; (c) forma de inserção nos diversos mercados; (d) domínio de competências tecnológicas, comerciais, produtivas e financeiras; (e) representatividade política e presença de instituições de apoio e (f) contexto social/cultural/político.

De acordo com Lastres et al. (2003), um dos papéis essenciais da governança nas aglomerações produtivas é fortalecer e estimular políticas de cooperação, visando à competitividade e, sobretudo, garantir a sustentabilidade local ou regional. Sobre esse aspecto, Suzigan et al. (2004) explicam que:

governança é um dos aspectos mais complexos dentre os que caracterizam a dimensão espacial das atividades produtivas e inovativas. A complexidade decorre, por um lado, do difícil equilíbrio que a forma de Governança deve manter entre cooperação e competição no âmbito do APL e, por outro lado, da miríade de fatores que condicionam a Governança. Implica em dizer que não há modelos de aplicação genérica para a Governança em APLs. A forma e a própria existência da Governança vão depender de um conjunto de características específicas a cada sistema ou arranjo. Implica também em considerar que a Governança deve ser local. Formas de governança cujo comando ou coordenação é externo ao APL são obviamente menos relevantes do ponto de vista dos objetivos de coordenar ações coletivas e cooperação em APLs (SUZIGAN et al., 2004, p. 2).

Considerando-se essas observações, é pertinente destacar que a estruturação de um arranjo sustentável de governança demanda o desenvolvimento de mecanismos que permitam um mínimo de direção das ações conduzidas conjuntamente pelos agentes envolvidos. Desse modo, quando se

pretende estruturar tais mecanismos, há que se prover a agregação de regras formais e informais para que se constitua, propriamente, um arranjo de governança que seja capaz de permitir coordenação global rumo aos objetivos da ação coletiva (ROSENAU, 2003).

Reafirmando essa premissa, Cruz (2006) informa que, para determinar qual o grau de governança existente em uma rede, deve-se analisar um conjunto de características que possibilitem fornecer indícios sobre a organização interna da rede. Tais informações devem indicar em quais os pontos da rede se observa uma interação ou forma de atuação particular (CRUZ, 2006). Por isso, é comum encontrar na literatura sobre governança em redes e aglomerações a ideia do desenvolvimento da cooperação e da confiança, para assegurar a ação coletiva.

Resumindo, postula-se que, em se tratando de aglomerações produtivas, APLs, *clusters*, redes e alianças, a governança envolve diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão local, dos diferentes agentes, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos, visando estabelecer o ajuste adequado aos desequilíbrios decorrentes de possíveis conflitos. Para enfatizar essa assertiva, faz-se necessário apresentar alguns estudos empíricos sobre governança em aglomerações no Brasil, para uma melhor compreensão da aplicação desta na realidade organizacional.

### **2.2.3 Estudos empíricos sobre governança em aglomerações produtivas no Brasil**

Nos últimos anos, em muitos estudos brasileiros abordou-se a questão da governança nas aglomerações produtivas, tratando desse conceito principalmente na realidade dos arranjos produtivos. Dentre eles, podem ser citados os trabalhos de Baptista e Alvarez (2007), Campos, Trintin e Vigidal

(2009), Patias (2008), Suzigan et al. (2003, 2004, 2005), Suzigan, Garcia e Furtado (2007), Teixeira et al. (2008), Tureta, Lima e Paço-Cunha (2006) e Villela e Pinto (2009), dentre outros.

Postula-se que os estudos pioneiros sobre governança em APLs e sistemas produtivos locais (SPLs) no Brasil foram introduzidos por Suzigan, Garcia e Furtado (2002). Inicialmente eles realizaram um estudo comparativo entre as cadeias produtivas globais e as cadeias produtivas locais da indústria de calçados masculinos de couro do município de Franca, SP, do polo moveleiro do município de Votuporanga, SP e da indústria de calçados de Birigui, SP. Nesses estudos introdutórios, os autores chamam a atenção para a pouca ênfase que é dada, na literatura, sobre as formas de governança local, pública ou privada, e para a sua importância em abrir espaço e oferecer oportunidades de iniciativas coletivas.

Outras pesquisas foram empreendidas por outros autores nessa mesma lógica, porém, cada qual com um conjunto diferente de objetivos para tratar a governança nas aglomerações produtivas. Especificamente na abordagem desenvolvida por Teixeira et al. (2008) é destacada a necessidade de aprofundar os referenciais teóricos e os modelos de análise de governança para permitir uma compreensão mais orgânica e sistêmica dos relacionamentos interorganizacionais.

Villela e Pinto (2009), na tentativa de demonstrar como se dão os processos de tomada de decisão e de gestão coletiva na governança de redes empresariais, realizaram um estudo empírico em três APLs do ramo de confecção, sediados nos municípios de Petrópolis, Nova Friburgo e Cabo Frio, no estado do Rio de Janeiro. Eles buscaram entender quais as dificuldades encontradas para condução da governança e de que forma são organizados os processos decisórios deliberativos e suas inter-relações. Os resultados demonstraram que os três arranjos surgiram de forma espontânea e que as

estruturas de governança são recentes nas três localidades, possuindo diferentes níveis de maturidade. Foram identificados problemas relativos a pouca capacidade de gestão dos empresários dos APLs, extrema heterogeneidade dos *stakeholders* e um grau de confiança ainda incipiente entre os envolvidos. Além disso, percebeu-se que há fortes indícios de que a cooperação existe, bem como um centralismo nos órgãos que formatam suas respectivas governanças.

Campos, Trintin e Vigidal (2009) empreenderam um estudo similar a respeito do APL de confecção de Maringá (PR), com o objetivo de analisar as condições estruturais do setor de confecção nesse município, buscando identificar e avaliar os elementos que compõem a estrutura de governança local. Por meio de uma pesquisa de campo junto às empresas locais, os autores perceberam que o Sindicato do Vestuário de Maringá (SINDVEST) coordena a maior parte das ações do arranjo. Tal sindicato também é responsável por organizar reuniões com a participação de representantes das instituições de ensino superior, dentre elas a Universidade Estadual de Maringá, e também órgãos como o SEBRAE e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Adicionalmente, observou-se que as propostas de ações conjuntas são, na maioria das vezes, estimuladas pelos editais específicos destinados aos APLs, juntamente à Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Paraná (SEPL) e ao Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). Entretanto, apesar das ações em prol do setor, visualizou-se a necessidade de maior participação das empresas no processo de tomada de decisões do arranjo.

Nessa perspectiva, Baptista e Alvarez (2007) analisaram a estrutura de governança do APL de Vestuário de Cianorte (PR), a partir do mapeamento das relações socioeconômicas que conformam a governança local. Eles identificaram que a governança mais efetiva estabelecida neste APL é de cunho privado e, mais precisamente, aquela exercida pela família pioneira que

introduziu as atividades do arranjo, pois esta foi capaz de se manter, ao longo do tempo, no centro do processo de tomada de decisões. Tal posição de liderança revela-se, justamente, na sua capacidade de traduzir os interesses dos principais atores participantes da rede local.

Garcia (2008) também realizou uma pesquisa nesse âmbito ao buscar compreender o processo de governança do APL moveleiro da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), o que permitiu a identificação de oportunidades de melhoria no processo de governança deste arranjo.

Em um estudo sobre a estrutura de governança de uma rede interorganizacional de PMEs do setor de supermercado, Tureta, Lima e Paço-Cunha (2006) constataram que é utilizado, como mecanismo de governança, a prática de controles sociais, tais como reputação dos membros, sanções aplicadas àqueles que cometem desvios, dentre outras formas de controle. Já Patias (2008), ao analisar a governança do arranjo produtivo metalmeccânico da indústria automotiva da Serra Gaúcha, percebeu que a coordenação é exercida por representantes de seis entidades locais e regionais, que procuram planejar ações conjuntas em prol do APL.

Por sua vez, Ferreira, Waquil e Gonçalves (2007) verificaram os efeitos da adoção de estruturas de governança na cadeia do café, no sul de Minas Gerais, e perceberam que a forma de governança instalada no contexto da pesquisa é do tipo “híbrida”, conforme a classificação de Williamson (1985). Eles concluíram que um dos efeitos dessa estrutura é a redução dos custos de transação, incentivo ao aumento da produção regional de cafés especiais, relacionamento continuado com os produtores de café, bem como a ampliação da participação da empresa exportadora nesse segmento crescente de mercado.

No que tange ao estudo de Teixeira et al. (2008), que focaliza a governança como elemento emergente na configuração do APL de petróleo, gás e energia, localizado no município de Duque de Caxias, revelou-se a

importância de construir a confiança institucional, além da confiança interpessoal, para facilitar a coordenação e a organização do arranjo. Já Suzigan, Garcia e Furtado (2007), em estudos correlacionados à organização de APLs, concluíram que as estruturas de governança em arranjos organizacionais são efetivamente condicionadas por características específicas de cada setor ou localidade em termos de: estrutura produtiva, natureza do produto, base tecnológica, organização da produção, presença de empresas dominantes, existência de instituições locais atuantes e contexto social, político e cultural.

Outro caso pesquisado é o da indústria de calçados esportivos de Nova Serrana, MG, em que se verificou que a implementação de uma estrutura de governança local vem tendo resultados expressivos na evolução do arranjo (SUZIGAN et al., 2005). Nagamatsu, Hatakeyama e Marcal (2009) estudaram a governança do aglomerado produtivo de confecção de bonés da cidade de Apucarana, PR e identificaram que a estrutura de coordenação deste arranjo é bastante consolidada, com elevado índice de confiança entre seus membros.

Por fim, Edson Filho e Ribeiro (2011), ao pesquisarem a aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes (RJ), perceberam que o modelo de governança adotado efetivamente contribui para o desenvolvimento da referida aglomeração. Isso permitiu que os autores concluíssem que a governança é um mecanismo fundamental para que os arranjos produtivos consigam se desenvolver e atingir os níveis de sucesso desejados. Acredita-se que tal conclusão tenha motivado a realização de outras pesquisas para tratar a governança no âmbito das aglomerações.

#### **2.2.4 Modelo teórico de formação e desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas**

Após referenciar várias contribuições de diversos autores que estudaram a governança, sentiu-se a necessidade de aprofundar-se nessa discussão. Tendo compreendido que a governança é utilizada para se referir aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamentos e em vários âmbitos – público, privado, em âmbito local, regional ou global –, se torna necessário entender sobre a trajetória dessa coordenação.

Grosso modo, pode-se afirmar que a trajetória de formação e desenvolvimento de mecanismos de governança em aglomerações produtivas está relacionada com um conjunto de condições que devem ser atendidas no âmbito da aglomeração, tais como a presença de um contexto social, político e cultural; setores correlatos e de apoio à indústria local; participação de diversos agentes na coordenação das ações da aglomeração; existência de uma força de trabalho especializada; forte interação entre os agentes, parcerias diversas, ação coletiva e objetivos compartilhados, dentre outros requisitos.

Por meio do estudo bibliográfico e do levantamento de aspectos relacionados ao construto governança, desenvolveu-se um modelo teórico de formação e desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas, (apresentado na Figura 1), no intuito de facilitar o entendimento deste construto, bem como para atender aos propósitos da pesquisa desenvolvida. Destaca-se que tal modelo pode ser usado para analisar a trajetória de governança de outras aglomerações produtivas, pois permite fazer um levantamento de quantos desses fatores existem na estrutura e o quão articulados e coordenados eles se encontram.

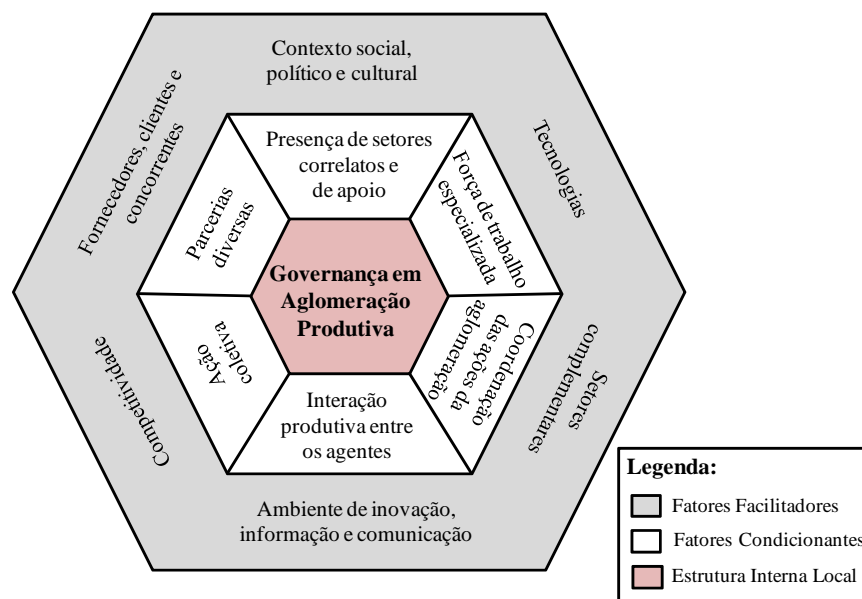


Figura 1 Modelo de formação e desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas

Teoricamente, tem-se que a governança é um aspecto inerente às aglomerações produtivas, sendo permeada por um conjunto de elementos que influenciam a estrutura interna local: os fatores condicionantes da governança e os fatores facilitadores. Destaca-se que a formação dessa governança vai depender de tais elementos, e o seu desenvolvimento está atrelado à efetividade das interações que se firmam entre os agentes que compõem a estrutura. Paralelo a esse modelo teórico, têm-se as tipologias de governança que caracterizam o estágio de desenvolvimento/maturidade da coordenação da aglomeração, conforme esquematizado no Quadro 6.

Quadro 6 Tipologia de governança em aglomerações produtivas

Tipologia de governança em aglomerações produtivas		Grau de desenvolvimento/maturidade da coordenação	
		<i>Reduzida</i>	<i>Elevada</i>
Intensidade da interação produtiva entre empresas, instituições de apoio e poder público	<i>Reduzida</i>	Governança embrionária	Governança moderada
	<i>Elevada</i>	Governança frágil	Governança avançada

Ao correlacionar o grau de desenvolvimento e maturidade da coordenação com a intensidade da interação produtiva entre os agentes da aglomeração (especialmente as empresas, as instituições de apoio e o poder público), tem-se a classificação da governança em: (i) **governança embrionária** – que se caracteriza por um reduzido grau de desenvolvimento da coordenação da aglomeração e uma reduzida interação entre os agentes. O papel que as instituições de apoio e o poder público desempenham é incipiente para promover uma coordenação organizada da aglomeração como um todo; (ii) **governança frágil** – que representa elevada interação entre os agentes da aglomeração, porém, com reduzido grau de desenvolvimento da coordenação, pois as instituições de apoio e o poder público desempenham um papel ainda tímido nessa articulação; (iii) **governança moderada** – que envolve um elevado grau de desenvolvimento e maturidade da coordenação, pois o poder público e as instituições de apoio desempenham um papel articulador e promotor da coordenação. Em contrapartida, a interação produtiva é reduzida entre os agentes; (iv) **governança avançada** – que apresenta um estágio elevado de desenvolvimento e de maturidade da coordenação da aglomeração e elevado grau de interação produtiva entre os agentes que a compõem. Nesse estágio as instituições de apoio e o poder público desempenham um papel efetivo nas ações e projetos da aglomeração, promovendo uma coordenação integrada, eficiente e

competitiva. Para melhor ilustrar tais tipologias, na Figura 2 apresenta-se uma representação esquemática.

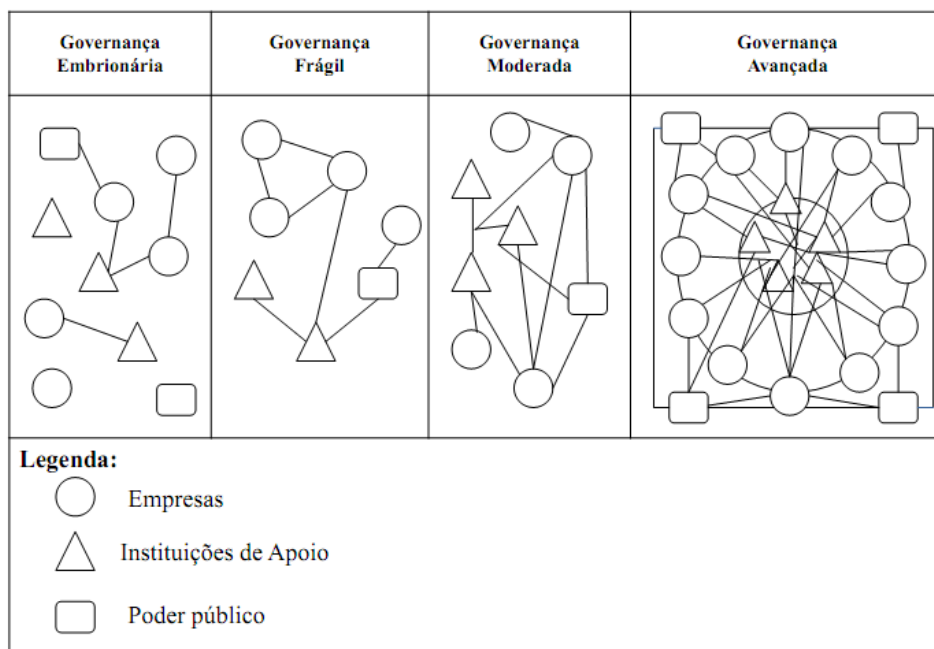


Figura 2 Representação esquemática dos tipos de governança

É importante destacar que a análise da tipologia de governança auxilia no entendimento e na identificação dos padrões de coordenação dos atores, seu nível de influência na aglomeração e os impactos no desenvolvimento local/regional (GEREFFI, 1994; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; STORPER; HARRISON, 1994). Também permite identificar as restrições e as dificuldades de coordenação e propor mecanismos de governança eficazes.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo se destina à apresentação dos procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa apresentada nesta dissertação. Para fins de definições, tratou-se de um estudo qualitativo, visto que almejou analisar o papel das instituições de apoio e do poder público na governança e no desenvolvimento da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG, por meio de um levantamento de percepções dos agentes envolvidos. De acordo com Kirk e Miller (1986), a opção pelo emprego de métodos qualitativos de pesquisa não torna dispensáveis os cuidados com a objetividade (confiabilidade e validade) necessária ao fazer científico. Desse modo, para assegurar a objetividade da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados foram detalhadamente descritos. Tal descrição torna possível que outros pesquisadores percorram o mesmo trajeto metodológico.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Trata-se de um estudo descritivo, uma vez que visou descrever as características e as particularidades da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, bem como descrever as interações que se firmam entre os agentes e o papel que as instituições de apoio e o poder público exercem na governança dessa aglomeração.

Para tanto, realizaram-se pesquisas bibliográfica, de campo e documental: bibliográfica, pois se buscou na literatura o embasamento teórico para discorrer sobre as premissas essenciais e subsidiar a construção e realização do estudo; pesquisa de campo, pois foi conduzida no próprio *locus* de estudo, ou seja, nas empresas de confecção/facção e nas instalações dos agentes de apoio à aglomeração produtiva e, ainda, documental, pois foram consultados

informativos, documentos, relatórios, memorandos, estatutos, regimentos e demais fontes de informação sobre a aglomeração nos sites dos órgãos de apoio, como o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Divinópolis (SINVEDS), SEBRAE-MG, IEL-MG, Sistema FIEMG Regional Centro-Oeste e SENAI Divinópolis (ver lista de siglas). Ademais, foram coletadas informações complementares em bases de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), RAIS, IEMI, ABIT e censos, levantamentos que abordam o setor de vestuário de Divinópolis. Por fim, foram realizadas, ainda, consultas a sites de algumas das empresas de confecção/facção que compõem a aglomeração e sites correlacionados ao mercado da moda e vestuário.

### **3.2 *Design* de pesquisa**

Para a realização do estudo partiu-se da concepção de que a governança é inerente à realidade das aglomerações produtivas, representando uma estrutura processual, organizacional e institucional, que condiciona o comportamento dos agentes na cadeia produtiva em âmbito local (CAMPOS, 2004). Entende-se, nesse contexto, que a governança nas aglomerações produtivas representa a capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, etc.) exercem sobre as inter-relações produtivas, (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007), sendo, pois, uma espécie de coordenação interorganizacional de atores, de grupos sociais, de instituições de apoio, com vista ao alcance de propósitos discutidos e definidos coletivamente (CRUZ, 2006).

Esses conceitos são adequados ao estudo, uma vez que norteiam a resposta sobre qual o papel das instituições de apoio e do poder público na governança da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis. Sendo assim, foi construído um esquema de pesquisa, demonstrado na Figura 3, cujo objetivo

é ilustrar graficamente como o estudo foi realizado e quais diretrizes foram seguidas.

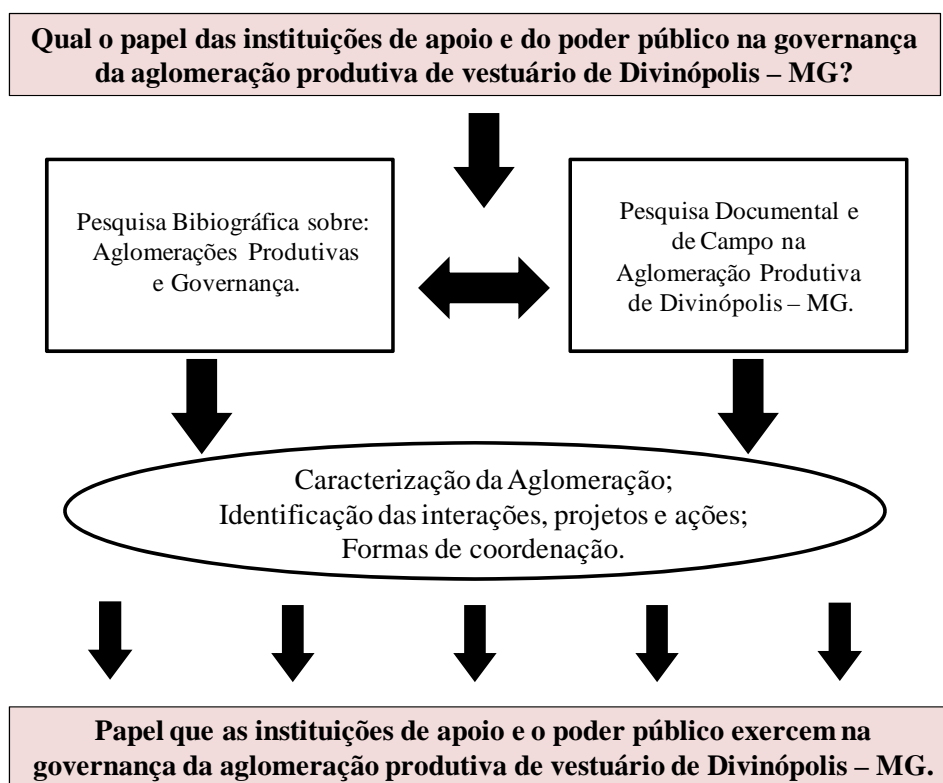


Figura 3 *Design* de pesquisa

Destaca-se que a trajetória explicitada permitiu identificar quais agentes estão presentes na estrutura do aglomerado e como acontecem as interações entre eles. Permitiu também conhecer a governança local e o papel que as instituições de apoio e o poder público exercem nessa estrutura e na coordenação das ações e projetos da aglomeração.

### **3.3 Sujeitos da pesquisa**

As unidades de análises deste estudo compõem-se de três grupos essenciais, a saber: (i) empresas de confecção e facção pertencentes à aglomeração produtiva do setor de vestuário de Divinópolis, MG; (ii) instituições de apoio ao aglomerado e (iii) poder público. De modo que os sujeitos da pesquisa foram, respectivamente, os empresários das empresas e os representantes das instituições e do poder público atuantes no setor.

Destaca-se que a aglomeração de vestuário tem grande representatividade econômica e social para o município de Divinópolis, envolvendo a instalação de mais de novecentas empresas ativas do ramo de confecção e facção, pois, conforme os últimos dados da ABID (2009), por meio da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE 20/141.26 – confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas – em 2009, havia 974 empresas ativas e registradas no município.

Partindo-se dessas informações é necessário destacar que a amostra utilizada na realização da pesquisa tem caráter não probabilístico, visto que os sujeitos foram selecionados por critérios de acessibilidade e conveniência, não sendo considerados quaisquer procedimentos estatísticos.

### **3.4 Coleta e tratamento dos dados**

No que tange ao processo de coleta dos dados, empregou-se o método de entrevista semiestruturada em profundidade, utilizando como instrumento um roteiro (BABBIE, 1998; FLICK, 2004), elaborado a partir da literatura. Destaca-se que foram utilizados dois modelos distintos de roteiros de entrevistas: um destinado à pesquisa com os empresários das confecções e facções e outro específico para os representantes das instituições de apoio e do poder público

(ver Apêndices A e B). As questões em comum versaram sobre: (a) fatores condicionantes da competitividade do setor; (b) relações de interação; (c) coordenação das ações da aglomeração; (d) efetividade do trabalho empreendido pelas instituições de apoio; (e) projetos realizados para impulsionar o desenvolvimento da aglomeração; (f) incentivos por parte do poder público e (g) perspectivas para o crescimento e desenvolvimento do aglomerado.

É importante mencionar que parte das entrevistas foi realizada por outro pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA, vinculado ao projeto “Estrutura dos arranjos produtivos locais e capacitações das pequenas empresas: um estudo comparativo em Minas Gerais”, e participante do Grupo de Estudos em Redes, Estratégia e Inovação (GEREI-UFLA). As demais entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2011, pela própria pesquisadora, na aglomeração produtiva.

No decorrer do processo de coleta de dados, surgiu a necessidade de replicar algumas das entrevistas que já haviam sido realizadas, pois foram acrescentados ao roteiro original dois questionamentos, específicos sobre o papel das instituições de apoio e do poder público na governança da aglomeração. Esclarece-se que foi solicitado aos entrevistados argumentar somente a respeito desses dois novos questionamentos.

Portanto, foram abordados vinte empresários/gestores das empresas de confecção e facção. Dessas, sete empresas estão há mais de vinte anos no mercado de vestuário, produzindo e comercializando marca própria, e somente quatro estão há menos de quinze meses. No geral, são empresas sólidas e muito conhecidas na microrregião de Divinópolis. Ademais, esta amostra envolveu empresas de micro, pequeno e médio porte, tanto do ramo de confecção, quanto do ramo de facção. Alguns dados das empresas são destacados na Tabela 1.

Tabela 1 Empresas pesquisadas

Empresas	Município de Divinópolis		TOTAL
	Confecção	Facção	
<b>Micro</b>	3	4	7
<b>Pequena</b>	4	2	6
<b>Média</b>	7	0	7
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>20</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

No que se refere ao porte das empresas, observa-se que existem vários critérios para identificação e/ou classificação, tais como: número de empregados, volume de faturamento/receita anual e patrimônio, dentre outros, critérios estes adotados por órgãos governamentais (IBGE, Receita Federal), e SEBRAE, IEMI, bancos, entidades de classes, entre outros, conforme setor de atividade (se indústria, comércio ou serviços). No estudo apresentado, adotou-se o critério número de empregados para a classificação das empresas entrevistadas em PMEs, conforme estabelecem o IEMI (2009) e o SEBRAE (2010), seguindo a categorização do setor industrial: microempresa, até 19 funcionários; pequena empresa, de 20 a 99 funcionários e média empresa, de 100 a 499.

Quanto aos sujeitos entrevistados, ressalta-se, ainda, que foram abordados outros 12 agentes que compõem a aglomeração, dentre eles os representantes das instituições de apoio – SEBRAE, FIEMG, SINVED, IEL, Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FACED), Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET), Faculdade Pitágoras, Banco do Brasil, DiviShop e Formatar Consultoria –, bem como representantes do poder público – Secretaria Municipal de Desenvolvimento

Econômico Sustentável (SEMDE) e Prefeitura Municipal de Divinópolis. Segue discriminação detalhada no Quadro 7.

Quadro 7 Agentes pesquisados

<b>Classificação</b>	<b>Instituição</b>	<b>Tipo</b>
Instituições de apoio	CEFET	Ensino/treinamento
	IEL	Pesquisa/suporte
	Banco do Brasil	Financiamento
	SEBRAE	Apoio/pesquisa/treinamento
	FIEMG	Apoio
	FACED	Ensino/treinamento
	DiviShop	Suporte/incentivo
	SINVEDS	Sindical/apoio
	Faculdade Pitágoras	Ensino
	Empresa Consultoria	Apoio/consultoria
Poder público	SEMDE	Suporte/apoio
	Prefeitura Municipal	Apoio

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Ressalta-se que as entrevistas foram desenvolvidas com a devida explicação de seus fins, em dias e horários previamente definidos. Foram gravadas em áudio, sem que houvesse objeções por parte dos entrevistados. Também foram realizadas visitas técnicas nas instalações de, aproximadamente, dez empresas de confecção e facção, para conhecer melhor a realidade local.

Posteriormente, as entrevistas coletadas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2009). Essa técnica de análise de dados foi escolhida em razão de permitir a descrição e “desocultação” de significados após codificações e categorizações, de modo objetivo e sistemático. Trata-se, pois, de uma metodologia de desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, baseando-se na inferência ou dedução, mas que, simultaneamente, respeita critérios específicos,

utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2009).

Na análise de conteúdo, Bardin (2009) aponta como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação. Dessa forma, o material foi selecionado e preparado, ou seja, todas as entrevistas foram registradas por meio de gravação em áudio e transcritas na íntegra. Continuamente, seguiu-se a realização das deduções e inferências, compreendendo o processo de deduzir de maneira lógica os conhecimentos sobre o emissor das informações e sobre o seu meio. Por fim, foram realizadas as interpretações, adotando-se a técnica da análise temática ou categorial, que permite o desmembramento do texto em unidades homogêneas, para descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação e, posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias. Assim, pretendeu-se realizar análises consistentes da realidade local, no intuito de responder aos questionamentos levantados e, a partir disso, propor ações de melhoria.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS**

Neste capítulo buscou-se apresentar e discutir os resultados obtidos a partir da realização das pesquisas de campo e documental. Para tanto, ele se encontra dividido em quatro partes essenciais: (4.1) caracterização da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG; (4.2) o papel das instituições de apoio e do poder público na governança da aglomeração; (4.3) a governança da aglomeração e (4.4) sugestões de ações de governança.

### **4.1 Caracterização da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis**

Busca-se, aqui, apresentar, com maiores detalhes, o setor escolhido para desenvolvimento da pesquisa, bem como o local no qual foi aplicado o estudo, mais especificamente a aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG. Inicialmente, faz-se uma contextualização da indústria têxtil-vestuário, para, posteriormente, apresentar as características e especificidades da aglomeração daquele município.

#### **4.1.1 A indústria têxtil-vestuário**

A indústria têxtil-vestuário desempenha papel significativo na economia mundial, pois, conforme destaca Dias (1999), constitui uma das atividades tradicionais na passagem da manufatura para a grande indústria, sendo, assim, uma das precursoras do processo de mecanização da produção durante a Revolução Industrial, ocorrida no período de 1780 a 1840. Além da importância econômica, este setor também tem grande relevância social, pois constitui uma importante fonte de geração de renda e emprego para muitos países,

especialmente os que se encontram em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

Ressalta-se que o Brasil está entre os principais produtores da indústria têxtil-vestuário e, destacadamente em tecidos de malha, é o segundo maior produtor mundial, atrás apenas dos Estados Unidos (ABDI, 2009). O Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira, elaborado e editado pelo IEMI, em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), aponta que entre 2005 e 2009, o número de empresas em atividade nos segmentos têxteis cresceu 16%, enquanto que, nos segmentos de confecção, o crescimento foi de 22% (IEMI, 2009).

No que tange a empregos, o setor de vestuário é um dos mais intensivos em mão de obra (ABDI, 2009). A venda de vestuário *per capita* é de US\$ 490 ao ano, aproximadamente 6 vezes mais do que na China (SEBRAE, 2011). Esse dado demonstra, em parte, a expansão do mercado da moda que, nos últimos anos, tem apresentado altos índices de crescimento. Estima-se que o consumo de moda no país deve alcançar R\$ 136 bilhões até o final de 2011, conforme dados do SEBRAE (2011).

As significativas mudanças neste setor datam da década de 1950, quando a indústria sofreu uma série de transformações com a incorporação de inovações técnicas de outros setores industriais, como o setor de bens de capital (máquinas e equipamentos), o setor químico e o eletrônico. Um marco significativo nesse período foram os avanços no segmento de fiação, por meio do desenvolvimento de fios sintéticos e o conseqüente avanço nos filatórios e no segmento de tecelagem, com a introdução de teares que incorporam componentes de base microeletrônica. Graças à incorporação da microeletrônica e das novas fibras (químicas e naturais), o segmento têxtil alcançou expressivos avanços tecnológicos, com impactos em toda a cadeia de produção (GARCIA et

al., 2005). Já no segmento de confecção, os maiores avanços estão atrelados ao *design* e ao corte, pela utilização de CAD/CAM<sup>1</sup>.

Destaca-se que a cadeia produtiva têxtil-vestuário é composta de várias etapas inter-relacionadas, envolvendo o processo de: (1) fiação – diz respeito ao filamento, ou seja, à produção de fios que podem ser naturais (seda, lã, algodão, juta), artificiais (celulose natural) ou sintéticos (poliéster, náilon, elastano, propileno, acrílico); (2) tecelagem – produção técnica de tecidos planos, malharia etc.; (3) acabamento – responsável pelo processo de durabilidade, qualidade e propriedades específicas do tecido; (4) confecção – consiste na última etapa do processo produtivo da cadeia e está relacionado com a confecção de roupas e artigos têxteis em geral (*designer*, moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura), sendo considerado o elo que mais agrega valor ao produto. Especificamente as atividades de corte e costura constituem a principal etapa da confecção, concentrando a maioria das operações. A complexidade dessa cadeia está ilustrada na Figura 4.

---

<sup>1</sup> *Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing.*

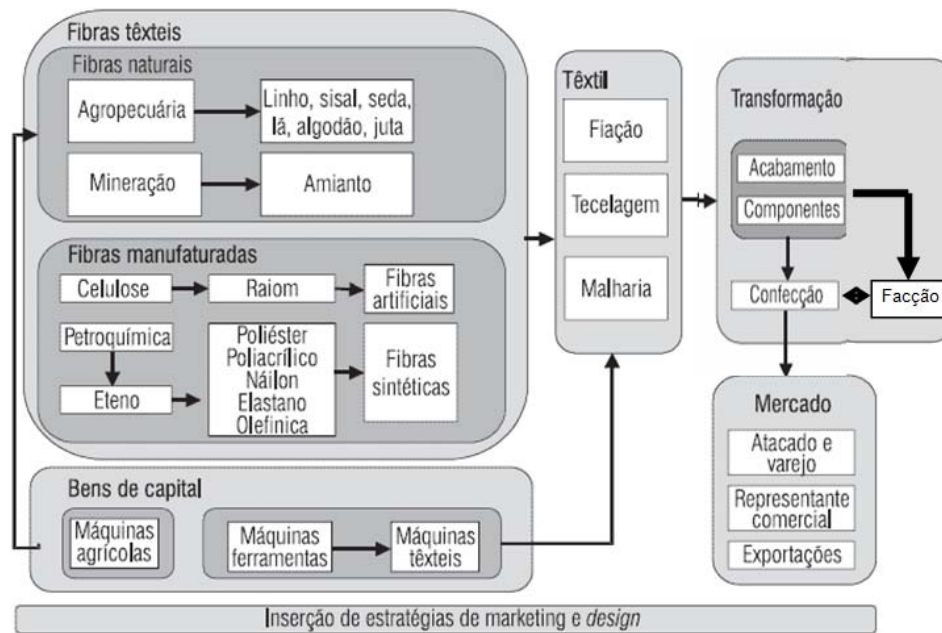


Figura 4 Cadeia produtiva têxtil  
 Fonte: Oliveira (2011 adaptado de IEL, 2000)

Algumas características da cadeia produtiva têxtil e que merecem destaque nessa abordagem estão relacionadas ao fato de o processo produtivo ser, geralmente, dividido em diversas empresas independentes, podendo ser distribuído em diferentes localidades (regiões, países). Como exemplo disso, no Brasil, tem-se o setor de fiação e tecelagem em São Paulo, que subsidia a indústria de confecção nacional. Outra característica marcante diz respeito ao estabelecimento de relações de subcontratação, principalmente entre empresas, como é o caso das relações estabelecidas entre as empresas têxteis e facionistas. Sob este aspecto, Tavares (2011) argumenta que o setor ainda é muito fragmentado, não sendo possível afirmar que a cadeia produtiva é organizada.

De certo modo, faz sentido o argumento de Tavares (2011), pois a própria característica de segmentação da cadeia é um fator que dificulta a

coordenação entre os diferentes elos e, dada a interdependência entre eles, a coordenação passa a ser um importante vetor de desenvolvimento dessa cadeia.

Especificamente no que tange ao elo de confecção, conforme destaca Antero (2006), ele é caracterizado por uma grande heterogeneidade dos ramos e elevado grau de atonicidade das firmas, particularmente aquelas nos ramos do vestuário. Além da sua importância como gerador de empregos, o elo de confecção é aquele de maior contato com as preferências dos consumidores em relação a tipos de tecido, padrões de corte e de cores, sendo, portanto, responsável direto pela comunicação de alterações nos padrões de consumo para os outros elos da cadeia. Tais fatores reforçam ainda mais a importância da coordenação nesse processo.

Outro aspecto que também reafirma a importância da coordenação é a forte tendência, principalmente no setor de vestuário, de concentração e organização geográfica de empresas de menor porte na formação de aglomerações produtivas (ABDI, 2009). Conforme apresenta Tavares (2011), isto pode ser verificado em Minas Gerais, onde 15 aglomerações identificadas por Suzigan (2008) incluem o setor de confecção de peças de vestuário (classe 18.120 da CNAE 1.0), nos municípios de: Divinópolis (591 estabelecimentos), Juiz de Fora (474 estabelecimentos), Muriaé (244 estabelecimentos), Ubá (200 estabelecimentos), Formiga (153 estabelecimentos), Campo Belo (125 estabelecimentos), Passos (99 estabelecimentos), Poços de Caldas (81 estabelecimentos), Patos de Minas (74 estabelecimentos), Varginha (70 estabelecimentos), Alfenas (66 estabelecimentos), São Sebastião do Paraíso (62 estabelecimentos), Santa Rita do Sapucaí (50 estabelecimentos), São Lourenço (46 estabelecimentos) e Mantena (18 estabelecimentos).

A partir desse mapeamento empreendido por Suzigan (2008), fica notória a participação de Minas Gerais na produção brasileira de artigos de vestuário, respondendo por 14% da produção nacional, ao passo que a

aglomeração produtiva de Divinópolis responde por 0,18% desse percentual (SEBRAE, 2011). Outro fato que reafirma a participação do estado Minas Gerais na indústria de vestuário nacional é a comparação de dados do setor entre Brasil e Minas Gerais, apresentada na Figura 5.

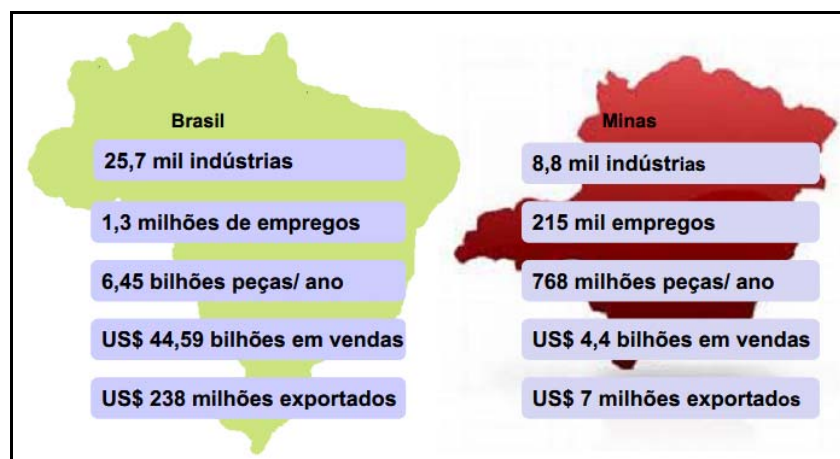


Figura 5 Comparação entre o mercado de vestuário no Brasil e em Minas Gerais  
Fonte: SEBRAE (2011)

De acordo com os dados da Figura 5, de 6,45 bilhões de peças/ano que o Brasil produz, 765 milhões dessas advêm da produção do estado de Minas Gerais, responsável pela geração de 215 mil empregos. Sobre o segmento mineiro de vestuário, Ferreira (2006) acrescenta que ele é formado por empresas tradicionais no mercado da moda, geralmente de micro e pequeno porte, atuantes principalmente no ramo de confecção e facção. Destaca-se, ainda, que a presença de MPMEs nesse setor é resultado do baixo nível de investimento inicial, que também é um dos aspectos que favorecem a formação das aglomerações produtivas.

Em se tratando das aglomerações produtivas de vestuário, tem-se que a principal ação desenvolvida no Brasil diz respeito ao estabelecimento de políticas públicas de apoio ao fortalecimento da capacidade competitiva desses

arranjos. Especificamente no estado de Minas Gerais, o Sistema FIEMG, por meio do IEL-MG e do SENAI-MG, aliados aos SEBRAE-MG, buscam desenvolver ações no sentido de dinamizar as aglomerações produtivas do estado, dentre elas as do setor de vestuário, tornando-as alvo importante de qualquer ação que vise desenvolver a economia de Minas Gerais.

Observadas as particularidades do setor e a representatividade deste para a vasta região de Minas, cabe apresentar com mais detalhes a aglomeração produtiva de vestuário da microrregião de Divinópolis, MG.

#### **4.1.2 A aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG**

O município de Divinópolis tem grande representatividade econômica e populacional no estado e situa-se na região centro-oeste de Minas, distante 106 km da capital Belo Horizonte. Sua população é predominantemente urbana, chegando a 213.016 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010), e sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) de Minas Gerais se manteve na média de 1,07%, nos últimos anos, configurando-se no maior PIB do centro-oeste mineiro, conforme atesta Oliveira (2011). As indústrias do município com maior dinamismo são as do vestuário, da cachaça e da siderurgia (ALVIM; CARVALHO; OLIVEIRA, 2007). Entretanto, atualmente, o setor de vestuário tem sido o mais representativo para a economia local, devido ao número significativo de unidades locais e empregabilidade, conforme destacado por alguns autores, como Alvim, Carvalho e Oliveira (2007), Amorim e Corrêa (2007), Ferreira (2006) e Suzigan, (2006).

#### 4.1.2.1 Resgate histórico da aglomeração

Historicamente, tem-se que o setor de vestuário se formou entre as décadas de 1980 e 1990, constituindo uma aglomeração produtiva do ramo de confecções, com forte presença de micro, pequenas e médias empresas. A indústria da confecção em Divinópolis, desde seu surgimento, foi se desenvolvendo de forma espontânea, rompendo com certo grau de especialização industrial, por meio da diversificação econômica promovida pelas novas formas de geração de emprego e renda. O processo de desenvolvimento da indústria, mesmo que desprovido de orientação estratégica, foi suficientemente forte para legitimá-la como um segmento relevante da economia do município, a fim de dotá-la de potencialidades para a inclusão em esferas mais amplas da economia local (AMORIM, 2005).

A crise no setor do ferro gusa ocorrida nos 1970 e 1980 foi um marco para as confecções de Divinópolis, pois, indiretamente, impulsionou o desenvolvimento desta atividade industrial para manutenção da economia do município. Na década de 1970, a população de Divinópolis girava em torno de 70 mil habitantes, com 216 estabelecimentos industriais e aproximadamente três mil empregados (CIRCUITO DA MODA, 2011). Já no final da década de 1970, a crise de fundição no setor de siderurgia e ferroviário causou desemprego em massa, forçando as mulheres a procurar trabalho para ajudar no sustento familiar. Com os maridos desempregados e filhos em casa, muitas jovens iniciaram a montagem das primeiras fábricas e confecções de roupas. Em casa, de forma amadora, as mulheres passaram a ajudar no orçamento doméstico com a produção de vestuário. Assim embrionou-se a produção de moda local (SINDICADO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DE DIVINÓPOLIS - SINVEDS, 2011). Uma imagem de uma confecção da época pode ser observada na Figura 6.



Figura 6 Foto divulgação - Confecção Savage, na década de 1970  
Fonte: Circuito da Moda (2011)

O negócio que se iniciou como uma alternativa de sobrevivência da família, em pouco tempo prosperou no município de Divinópolis. Conforme dados do Circuito da Moda (2011), as fábricas de roupas cresceram de tal forma que os próprios metalúrgicos abandonaram as suas profissões e assumiram funções de vendedores, cortadores de tecidos e representantes comerciais em outras cidades. Comumente, todos em casa, filhos e maridos, seguiram os estímulos das mulheres, e a cidade descobriu um novo segmento de trabalho, o de confecção, e inseriu-se no mercado da moda. Na Figura 7 ilustram-se, com detalhes, a origem e a evolução desse setor.

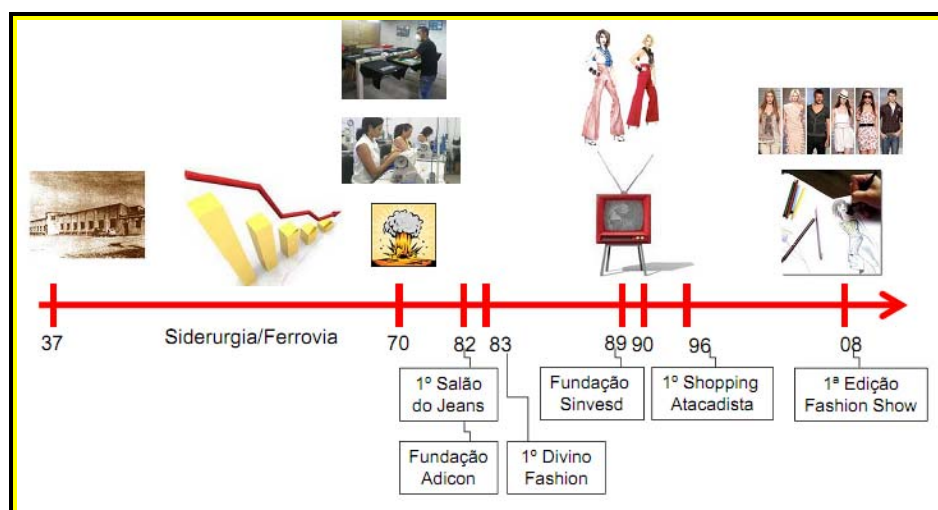


Figura 7 Origem e evolução da aglomeração de Divinópolis  
 Fonte: SEBRAE (2011)

Conforme se observa na Figura 7, alguns fatos marcaram a trajetória de evolução da indústria de confecção para a formação de uma aglomeração produtiva de grande relevância local. Em 1982, criou-se o primeiro salão do jeans, impulsionando a produção em massa e o surgimento de mais empresas do ramo. Um dos pioneiros do setor de jeans foi José Batista Soares, com a marca Savage, registrada em 1975. A Savage iniciou suas atividades produzindo cinco calças jeans por dia e chegou a alcançar mil peças diariamente. Naquele período, a cada dia a cidade ganhava uma nova fábrica, dentre elas Malharia Eduardo, Jullier, Styllepoche, Esmeralda, Badson, Delles, Vânios Jeans, Leluana, Pare na Pista, Jiros Moda, Malu Modas e Mac Look, dentre outras marcas que se destacavam (CIRCUITO DA MODA, 2011).

Em 1983, aconteceu o primeiro evento para promoção da competitividade das empresas de confecção, o 1º Divino *Fashion*. Posteriormente, foi fundado o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Divinópolis (SINVESD), em 20 de março de 1989, impulsionado pela necessidade do setor de obter lideranças locais para atuar como força

catalisadora do segmento. Assim, o sindicato nasceu para representar as indústrias de confecções da cidade, com o compromisso de promover o fortalecimento da classe, estimular a competitividade, fomentar o desenvolvimento da cadeia produtiva por meio de ações estratégicas e, principalmente, ampliar a visibilidade das empresas de Divinópolis no cenário da moda no Brasil (SINVEDS, 2011).

Já em 1990, o SINVEDS lançou a proposta de organizar feiras dominicais para receber clientes, empresários e fornecedores de outros estados. As feiras foram uma boa iniciativa que impulsionou a abertura de diversas lojas para atendimento atacadista na rua Pernambuco, e aconteceram de forma improvisada em um galpão na MG 050, conhecido, na época, como a Feira Permanente da Moda, conforme destacado no informativo Circuito da Moda (2011).

Paralelamente ao desenvolvimento e crescimento industrial, deu-se a alavancagem dos negócios em diversos ramos correlacionados à aglomeração de vestuário. Surgiram lojas especializadas em aviamentos, tecidos e maquinários de confecção e lavanderias de jeans. Também inaugurou-se, em 1996, o primeiro shopping atacadista da cidade, o Divishop, que fez surgir outros shoppings e concentrar lojas na região do bairro Bom Pastor. O gerente administrativo do Divishop, Sr. Laércio Ribeiro, em informativo do Circuito da Moda (2011), relatou como surgiu o centro de compras:

na década de 1990, participei de uma missão junto à diretoria do SINVEDS para visitar e saber como funcionava o polo confeccionista de Petrópolis, no Rio de Janeiro. A partir daí, começamos um trabalho no Parque de Exposições, o único local disponível na época. Foram realizadas aproximadamente 40 feiras, que recebiam ônibus e clientes de diversas regiões. Naquele momento, fizemos também uma feira no Ginásio Poliesportivo Dr. Fábio Botelho Notini, porém, voltamos para o Parque de Exposições. O DiviShop foi aberto com 90 lojas, em 1996 e,

após um ano e meio de sucesso, passou para 165 estabelecimentos – Conta Laércio (CIRCUITO DA MODA, 2011).

A partir da década de 1990, foram abertos outros centros atacadistas, como Oeste Center, JK Shopping e Planeta Center e foi a primeira vez que Divinópolis passou a ser reconhecida pela mídia nacional como polo produtor de moda (CIRCUITO DA MODA, 2011), constituindo uma aglomeração produtiva do setor de vestuário.

#### **4.1.2.2 Estrutura e dinâmica da aglomeração**

Após abordar o contexto histórico que impulsionou o desenvolvimento do setor de vestuário em Divinópolis, MG, foi necessário conhecer melhor a estrutura e a dinâmica dessa aglomeração. Assim, o Quadro 8 foi desenvolvido com base na literatura pertinente e nas pesquisas realizadas (de campo e documental). O intuito foi o de apresentar correlações entre a teoria sobre aglomerações produtivas e a realidade do setor de vestuário. Ao estabelecer essa correlação, percebeu-se que diversas características apresentadas pela indústria de vestuário corroboram com a dinâmica das aglomerações produtivas, podendo, desse modo, ser considerada como tal.

Quadro 8 Aglomeração produtiva X setor de vestuário de Divinópolis

<b>Características da estrutura</b>	<b>Quesitos que caracterizam as aglomerações produtivas conforme a literatura</b>	<b>O setor de vestuário de Divinópolis – MG</b>
Ambiente	Ambiente favorável ao surgimento de novas empresas do mesmo segmento (BRITTO, 2004).	A microrregião de Divinópolis apresenta ambiente propício ao surgimento de novas empresas no setor de vestuário, em função da facilidade de entrada.
Proximidade geográfica	Agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas (PORTER, 1999).	Forte concentração de empresas do setor de vestuário localizadas próximas umas das outras.
Mão de obra	Especializada e disponível na região (BRITTO, 2004; SCHMITZ; NADVI, 1999; STORPER, 1997).	Tendência à especialização regional nos ofícios da moda em função da tradição.
Mecanismo de interação	Vínculos de interação cooperada (BRITTO, 2002).	Interação entre as empresas para acesso mais facilmente a insumos, clientes, fornecedores, canal de distribuição.
Dinâmica de mercado	Ganhos coletivos (CASSIOLATO; LASTRES, 2004; SCHMITZ, 1995).	Ganhos em economia de escala, melhoria da comunicação e poder de negociação por meio de ações conjuntas, além da grande representatividade do setor como polo da moda.
Competição	Intensidade de competição local (PORTER, 1999).	As indústrias atuam sob forma de intensa disputa no mercado interno.
Cooperação	Ações de cooperação produtiva simultânea (SUZIGAN, 2006).	Presença de ações de cooperação entre alguns atores que compõem a aglomeração.
Eficiência coletiva	Obtida por meio de ações de cooperação entre as empresas (SCHMITZ, 1995).	Oportunidade de criação de parcerias, consórcios e acordos que visem o pleno desenvolvimento do setor.
Benefícios	Externalidades positivas (ERBER, 2008; FUKUGAWA, 2006; MCCANN; FOLTA, 2009).	As empresas se beneficiam com a troca de informação que é viabilizada pela proximidade geográfica.

Quadro 8, conclusão

Presença de instituições	Setores correlatos, complementares e de apoio (PORTER, 1999; SUZIGAN, 2006).	As empresas de confecção e facção contam com o apoio do SEBRAE, FIEMG, SENAI, IEL, SINVESD, SOAC, FACED, CEFET, DIVISHOP, dentre outros
Coordenação	Estrutura de governança (SUZIGAN, 2006).	Coordenação de ações isoladas e dispersas, por meio dos agentes de apoio.
Vantagem competitiva	Viabilizada pela estrutura de funcionamento do aglomerado (PORTER, 1999).	Capacidade competitiva em função do número de empresas ligadas à atividade de vestuário.

Fonte: Literatura apresentada e Pesquisa aplicada (2011)

Partindo-se dessas informações, segue a representação esquemática da aglomeração de vestuário de Divinópolis, para ilustrar sua estrutura e dinâmica, envolvendo a descrição dos agentes mais representativos e suas interfaces e interações (Figura 8).

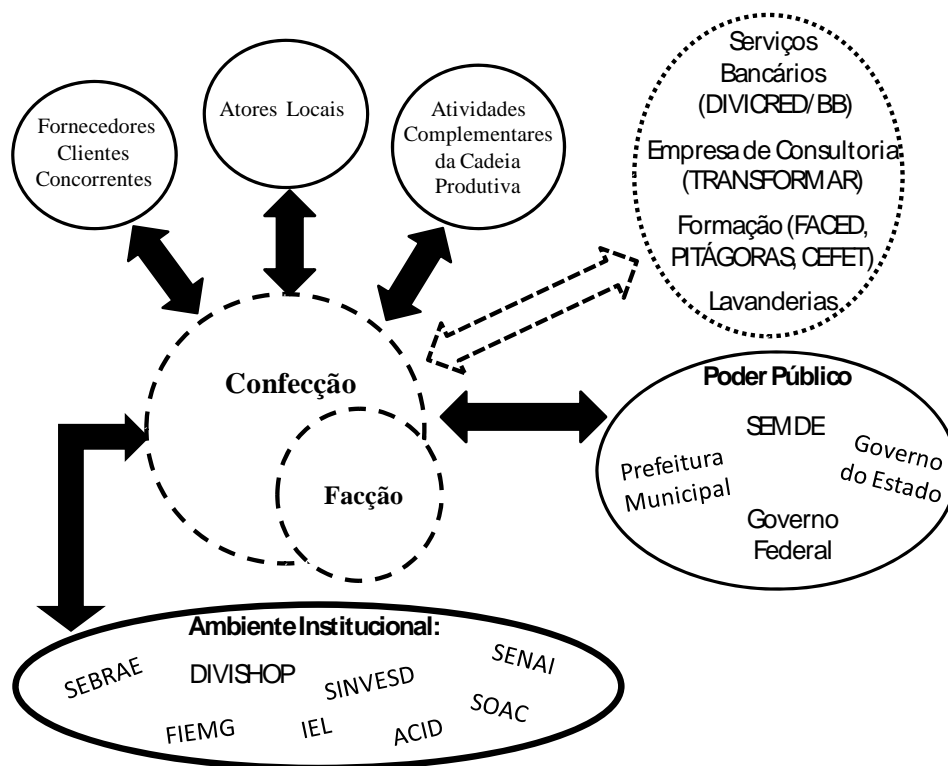


Figura 8 Representação esquemática da aglomeração de vestuário

O complexo produtivo se articula por meio das atividades das confecções e das facções, estando diretamente ligado às atividades complementares da cadeia produtiva, aos demais atores locais e aos fornecedores, clientes e concorrentes. Outras ligações, não menos importantes, estabelecem-se com os setores de atividades complementares, tais como bancos, instituições de ensino, empresas de consultoria e empresas de lavanderia, dentre outras.

Nesse escopo, destaca-se que a dinâmica econômica da aglomeração tem sido incentivada pelos governos federal, estadual e municipal, garantindo não somente a essa região, mas a várias outras, a oportunidade de crescer e se desenvolver economicamente (FERREIRA, 2006). Esta estrutura também conta

com o apoio do SEBRAE, da Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Divinópolis (ACID), além de CEFET, SINVEDS, Sindicato dos Oficiais e Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores na Indústria de Confecção de Divinópolis (SOAC), dentre outros agentes.

Após compreender a estrutura e a dinâmica é necessário adentrar nas especificidades da aglomeração de vestuário para conhecer o seu contexto atual, as vantagens e os desafios ao desenvolvimento local.

#### 4.1.2.3 Particularidades da aglomeração

Atualmente, o setor de vestuário atua em grande escala nos segmentos básico, técnico e de moda, em especial em malhas e jeans. Em termos de distribuição da produção, tem-se que 79% dos esforços são destinados à produção de modinha (malharia, geralmente feminina), 32% ao esporte e casual, 15% aos trajes esporte fino/social e somente 2% à moda íntima, como destacado pelo o IEMI (2009) e apresentado na Figura 9. Vale lembrar que nessa discriminação há uma sobreposição dos tipos de produtos e, portanto, não fecha em cem por cento.

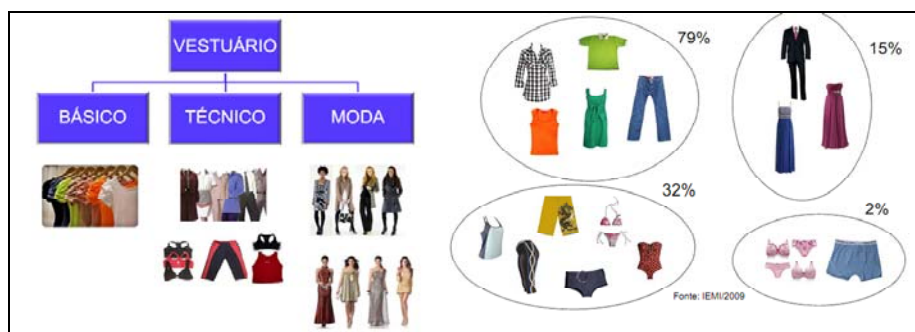


Figura 9 Setor de vestuário de Divinópolis  
Fonte: SEBRAE (2011)

Essa produção está distribuída entre as inúmeras empresas de confecção e facção que compõem a aglomeração. De acordo com a ABID (2009), foram identificadas 974 empresas ativas e registradas no município, no ano de 2009. Desse total, 93% podem ser classificadas como empresas de micro e pequeno porte e somente 7% enquadram-se na categoria de médio e grande porte, conforme informativo da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, apresentado pelo SEBRAE (2011). Consta, no referido informativo, que essa concentração de empresas atingiu um faturamento/ano de aproximadamente R\$186 milhões e volume de 4.906 empregos diretos no ano passado, sem contar os indiretos.

No que se refere à oferta e à criação de empregos, o setor de vestuário se destaca ao ser comparado com os demais setores de peso da economia do município (metalúrgica e construção civil). Registrou-se que a indústria de vestuário atingiu um montante de 3.555 admissões, em 2010, enquanto o setor metalúrgico apresentou 1.931 admissões e o de construção civil, 3.132, conforme Núcleo de Pesquisas do Vestuário – Monitoramento Sócio-Econômico do Setor do Vestuário no Município de Divinópolis (SEBRAE, 2011).

Essas e outras informações confirmam o quão expressivo é setor de vestuário de Divinópolis. Para Suzigan (2006), este é o setor que tem o maior número de estabelecimentos e o que mais emprega, sendo, conseqüentemente, o de maior destaque em Divinópolis. Como exemplo disso, tem-se a Figura 10, que ilustra o mapa de localização das empresas na aglomeração.

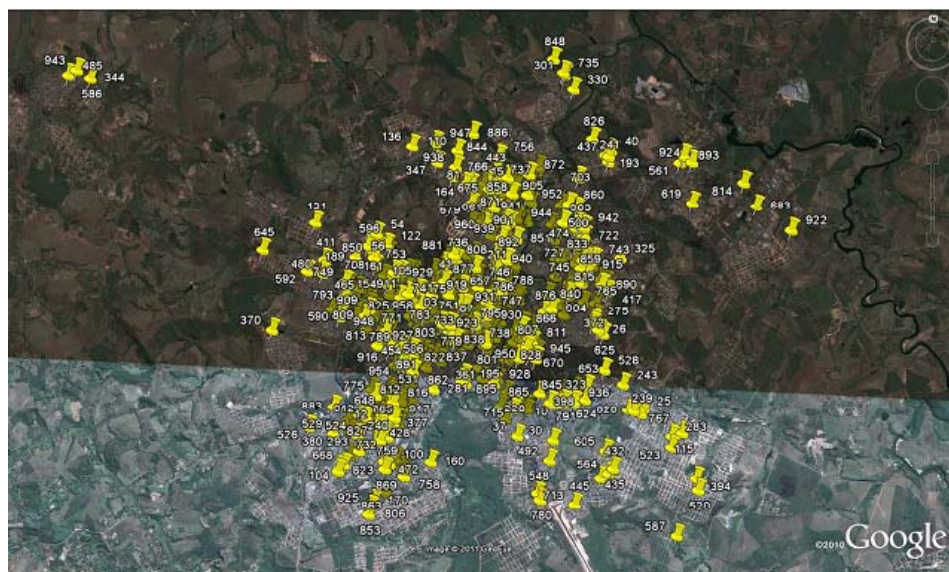


Figura 10 Mapa de localização das empresas de confecção de Divinópolis  
Fonte: SEBRAE (2011)

Fica, portanto, nítida a importância do setor para a região, tanto por seu peso social quanto pelo respaldo econômico, político e cultural. Pois, apesar de o setor apresentar baixo dinamismo tecnológico (TAVARES, 2011), é intensivo em mão de obra e tende ao incremento da atividade produtiva para atingir competitividade em escala global.

Em segunda instância, o setor tem como característica singular a tradição familiar na produção de artigos de vestuário, pois a indústria surgiu de forma amadora, no seio da família, e foi se desenvolvendo, repassando a atividade de pai para filho, esposa e parentes. Com isso, a mão de obra foi ficando especializada e o mercado, mais favorável à exploração desse negócio.

Nesse aspecto, contam os entrevistados<sup>2</sup> que:

*Nós, irmãs, aprendemos todas juntas. Só que, depois, cada uma foi tendo o seu próprio negócio, cada uma foi separando. Depois eu fiquei de sócia com uma irmã minha e depois eu separei dela. Aí a gente separou e cada uma foi olhar sua facção. As cinco mexiam com facção porque é uma coisa que é da gente, é bom ter. Mas é por isso mesmo, fui crescendo e aprendendo aquilo. É o que eu sabia, aí eu fui investindo. Na hora que vi, já tinha montado a facção (F.07).*

*Foi bem assim, "nossa, o meu colega começou a fabricar e tá se dando bem, então eu vou começar também". Aí compra uma máquina e começa (C.01).*

*Nós começamos, como a maioria das pequenas empresas começam, como clandestina, fundo de quintal. Então, a gente trabalhou uns 3 anos assim, até a gente vir a legalizar a empresa. Mas, a ideia da facção ela surgiu devido à demanda que já tava tendo na cidade dessa modalidade de serviço (C.08).*

*Abandonei o Direito pra trabalhar com moda e, quando eu comecei, o mercado já era favorável (C.20).*

Os focos da maioria das empresas são produção e venda. Elas fabricam e comercializam marcas próprias, sendo poucas as que trabalham com produtos e marcas de terceiros. E, quando o fazem, é para agregar valor ao serviço oferecido aos clientes, por meio da diversificação de produtos.

Outras particularidades poderiam ser elencadas, entretanto, mais importante que isso é conhecer e descrever as interações entre os agentes que compõem a aglomeração.

---

<sup>2</sup> Na tentativa de facilitar a identificação dos diferentes sujeitos entrevistados, estabeleceram-se as seguintes categorias: empresários confeccionistas (C), empresários faccionistas (F), representantes das instituições de apoio (I) e representantes do poder público (P).

#### 4.1.2.4 Interações entre os agentes da aglomeração

Após realizar um resgate histórico da aglomeração produtiva de vestuário e apresentar sua estrutura, dinâmica e particularidades, faz-se, então, necessária a descrição dos processos de interação entre os agentes que compõem essa estrutura. A partir da identificação, descrição e análise das interações é possível conhecer melhor a governança da aglomeração, de modo a analisar o papel das instituições de apoio e do poder público nessa coordenação, bem como no desenvolvimento da aglomeração como um todo.

A pesquisa empírica permitiu mapear as parcerias e as interações que se firmam entre os agentes. Percebeu-se que, de modo geral, as interações são dispersas na estrutura, não havendo uma coordenação interativa que contemple toda a aglomeração. Conforme argumentam Schmitz (1995) e Porter (1999), a aglomeração produtiva favorece o estabelecimento de relações de parceria e de interações entre os participantes. No entanto, a aglomeração de vestuário de Divinópolis apresenta gargalos que dificultam essa interação.

No relato dos entrevistados, tais gargalos estão associados à facilidade de entrada no mercado de novos concorrentes, à ausência de critérios para manter-se no setor, à falta de organização da aglomeração e à falta de maturidade para selar acordos e parcerias, o que, conforme Oxley (1997), tende a inviabilizar a articulação de projetos para o crescimento local.

*É gente que não tem nada a ver acaba entrando no ramo. É muita gente entrando e saindo, não tem regras. Falta critérios. O microempresário aqui sobrevive sozinho, não tem uma cooperativa. O micro, sem o apoio do grupo, fortalecendo, ele não vai subir, a não ser se ele vá trilhar caminhos tortuosos por aí (C.20).*

*Porque hoje fecham dez, amanhã abrem quinze. É muito aventureiro, porque as regras não são rígidas, então, fica fácil pra mim. Eu posso abrir uma loja, posso colocar uma*

*roupa, não preciso colocar etiqueta, não preciso colocar composição porque o INMETRO<sup>3</sup> não passa, a fiscalização não vem. Então, se você andar nos shoppings e olhar, você vai ver um monte de lojas que não têm nada, não tem CGC<sup>4</sup>, não tem nada. Abre no verão, fecha, isso atrapalha. Aqui, ninguém é maduro pra fazer parcerias não (C.09).*

*É assim: a pessoa mal mal começou a trabalhar aqui com a gente, já acha que é profissional demais, daí sobe a fama, né? de costureira boa e tudo e tal. Daí ela não quer mais ser empregada da gente e sai para abrir sua própria facção. Mas o problema é esse, né? porque não tem administração (F.13).*

Admite-se que a falta de competência administrativa para gerir as empresas do ramo pode se constituir em um fator limitante ao estabelecimento de parcerias na aglomeração, visto que o desconhecimento dos benefícios provenientes da interação em aglomerações produtivas tende a impedir relacionamentos do gênero.

Ademais, percebeu-se a forte predominância da competição sobre a cooperação nas ações da aglomeração, pois são mais comuns as práticas de competição acirrada entre as empresas do mesmo segmento que o estabelecimento de laços de cooperação. Tal fato pode estar relacionado com a pouca maturidade da aglomeração, no que tange à construção de ações conjuntas para o desenvolvimento e o fortalecimento da capacidade competitiva do setor, considerando que muitos empresários enxergam de maneira negativa a cooperação entre concorrentes. Um dos empresários entrevistados deixou isso bem claro em sua fala:

*(...) eu descobri um canal. Vou passar pro meu concorrente? Claro que não. Ações conjuntas, não existe isso não. Na modinha isso é muito complicado (C.14).*

---

<sup>3</sup> Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

<sup>4</sup> Cadastro Geral do Contribuinte

O fato é que muitos empresários não conseguem visualizar os benefícios da atuação cooperada e temem estabelecer parcerias com as empresas concorrentes e complementares e incorrer em maiores perdas do que ganhos. Não obstante, verificou-se que a maioria dos empresários entrevistados demonstrou sentir falta dessa interação para a aquisição de vantagens competitivas, atribuindo a culpa ao concorrente pelo não estabelecimento de relações conjuntas.

*O problema nosso é esse, a falta de parcerias. Você não tem, entende?, nada disso. Na hora de fazer uma compra maior pra ter um preço melhor, não tem parceria com ninguém (C.19).*

*Não há cooperação aqui não. Tudo aqui é muito individualismo. As parcerias são muito informais. Os empresários aqui nenhum tem união (F.12).*

*Ao invés de ter uma cooperação pra crescer, existe uma competição pra diminuir (C.09).*

*Em hipótese nenhuma. Cada um pro seu lado. Eu acho isso péssimo. Se tivesse uma parceria, a nossa indústria era o dobro do que é. Não tem central de compras, nem central de vendas. Tem nada. Ninguém tem ajuda em nada. Cada um quer o seu (C.11).*

*(parceria)... com o fornecedor, às vezes. Com pessoas do mesmo segmento não (E.17).*

*(...) isso é uma grande dificuldade que nós temos aqui. A gente tem batalhado pela união, mas muito difícil. A visão, a mentalidade aqui não é progressista não, é cada um pro seu canto. A gente tenta fazer várias associações e elas se perdem pelo caminho, pela competitividade que existe (I.7)*

Assim como os empresários, os representantes das instituições de apoio e do poder público também destacaram a necessidade de maiores parcerias, envolvendo todos os agentes que compõem a aglomeração. Na percepção deles, são poucas as ações coletivas entre as confecções e os demais agentes.

*... empresa com empresa é fraca. Empresas com outras instituições, precisa melhorar muito ainda essa parceria porque, se fosse forte, se ela estivesse estabelecida há cinco ou dez anos, já estariam agora recebendo os benefícios (I.01).*

*Então, eu acredito que ainda tá trabalhando mais ou menos cada um por si. Entre nós (instituições de apoio) tem muito... muita parceria (I.06).*

De modo geral, não se observam relações de confiança entre as empresas do mesmo ramo, pois, como as práticas competitivas sobrepõem-se às cooperativas, dificulta-se, assim, a percepção de ganhos coletivos que poderiam ser atingidos. Apesar de a maioria alegar, em seus discursos, a necessidade de se estabelecer interações e relacionamentos na aglomeração, é nítida a falta de mobilização para esse fim, pois, enquanto uns compreendem os ganhos, outros não conseguem enxergá-los.

Estabelece-se, então, um paradoxo que dificulta e impede a articulação de uma interação produtiva entre os agentes. Não se pode dizer que não exista, pois algumas interações foram verificadas, como, por exemplo, as interações das confecções com as facções, com os fornecedores e os clientes, interações entre a confecção e os agentes de apoio e uns poucos casos de interações entre confecção e confecção (entre alguns grupos de interesses específicos).

No que diz respeito às interações entre confecções e facções, pode-se dizer que existem relacionamentos, mas somente no que tange à produtividade, não contemplando outros fins ou outras possibilidades. Isso fica bem explícito nos discursos dos empresários entrevistados:

*Não. Não trabalhamos com facção fixa não. Parceria assim não. Nós temos pouco tempo e a gente tem algumas costureiras também. Então, quando a gente precisa, a gente procura, né? Com outras empresas também não temos nada de parceria, dessas coisas (C.18).*

*Ele (confecção) queria que eu aumentasse a produção e eu falei que eu (facção) não tinha condições porque eu tinha que comprar máquina. Ele falou assim: "não, eu compro a máquina pra você, depois você vai me pagando em serviço". Foi duas máquinas que eu tenho aqui, hoje, que foi assim (F.06).*

*Porque aqui nas facções eles (confecção) chegam assim: "Eu pago tanto". Se você não quiser fazer isso eles não te dão (o serviço) (F.05).*

No que concerne às interações entre as facções, os únicos casos mencionados de relacionamentos, cooperação, trocas de informações e conhecimento foram entre pessoas da mesma família, ou seja, entre empresários que tinham grau de parentesco ou algum vínculo de amizade. Isso também foi um dos condicionantes para o estabelecimento de relações entre confecções e confecções.

*Quando eu preciso de alguma coisa aqui, eu procuro a minha irmã, que também tem uma facção, porque os outros, nem se preocupa com a gente não (F.07).*

*Não. Eu fui duas vezes, logo quando eu comecei. Uma (facção) me tratou bem. Foi, me mostrou, mas as outras não. Agora eu tenho as portas abertas. Se alguém procurar eu e minha esposa para poder explicar alguma coisa de produção, eu já falei para ela... "Eu até exijo que ela explique". Porque as duas experiências que eu tive não foi muito boa. Mas, se você for procurar assim, eles ficam meio ressabiado para poder te passar alguma coisa, com medo de você tomar cliente deles, entendeu? (F.05).*

Os empresários das confecções e das facções, em sua maioria, ao serem questionados sobre as interações com fornecedores e clientes, alegaram buscar sempre parcerias com as clientes e bons relacionamentos com os fornecedores. Em alguns casos, observa-se que se firmaram laços de confiança; em outros, ainda prevalece como principal fator o quesito “preço”. Portanto, quando se estabelecem as parcerias entre empresários e fornecedores é porque esse último demonstrou condições de atender em tempo hábil às necessidades, bem como flexibilidade, presteza e compromisso. Nos demais casos, prevalecem os que são mais competitivos, em termos de preço e qualidade.

*A gente tem desenvolvido um trabalho muito interessante aqui com os clientes. Quando nós captamos ou não um cliente, a gente propõe pra ele, na verdade, uma parceria de trabalho (C.08).*

*O nosso modelista tá antenado com o que tá acontecendo, ele assina canais de moda. Então, a gente tá levando pro cliente isso aí, antes mesmo dele tá pedindo. Então, nós conseguimos suprir bastante essa demanda, essa necessidade do cliente (F.05).*

Em meio às relações de interação estabelecidas, as que ganharam maior destaque na opinião dos entrevistados foram as parcerias firmadas entre as empresas (confecção e facção) com as instituições de apoio à aglomeração produtiva e as parcerias entre eles próprios. Dentre os parceiros mais citados têm-se o SEBRAE e o SINVEDS, pela efetividade do trabalho desempenhado junto às empresas.

*Interação mesmo, que a gente tem aqui, é com o nosso sindicato, né? que a gente é filiado e mais um monte de gente aí, né? que também é filiado, que é o SINVEDS. Tem o SEBRAE também. Eles, sim, são parceiros da gente aqui, o resto não (C.12).*

*Entre nós (agentes de apoio) é tudo parceiro. Todo mundo ajuda todo mundo, mas os empresários mesmo, entre eles não, com a gente, até um pouco (I.08).*

Resumindo, tem-se o Quadro 9, no qual estão sintetizadas as diferentes formas de interação estabelecidas no âmbito da aglomeração, envolvendo a descrição dos relacionamentos das confecções com os demais agentes. Em destaque, os concorrentes do mesmo setor de atividades, as facções, as instituições de apoio, o poder público, os fornecedores, os clientes, as empresas da cadeia produtiva e as empresas de atividades complementares.

Quadro 9 Interações das confecções com os agentes da aglomeração

<b>Interações entre os agentes</b>	<b>Empresas de confecção</b>
<i>Empresas de confecção</i>	Interação fraca, pois, somente alguns grupos de empresas se relacionam entre si. Não há uma interação produtiva de toda aglomeração.
<i>Facções</i>	As interações se resumem aos contratos (formais/informais) de prestação de serviços. Algumas confecções até mantêm relações de parceria com facções, quando estas assumem a exclusividade na prestação dos serviços.
<i>Instituições de apoio</i>	Interação frágil, pois uma minoria das empresas mantém relacionamentos de parceria com tais órgãos. As parcerias se estabelecem entre grupos de interesses. Ainda assim, se destaca como sendo a interação mais produtiva e mais sólida da aglomeração.
<i>Poder público</i>	Não apresenta interação direta.
<i>Fornecedores</i>	Algumas parcerias se firmam quando preexiste a confiança na relação, mas, em geral, as empresas demonstram sensibilidade a preço e vulnerabilidade na relação de parceria com o fornecedor.
<i>Clientes</i>	Interações e relacionamentos estritamente comerciais, haja vista que se busca estabelecer uma relação duradoura de consumo.
<i>Empresas da cadeia produtiva</i>	Somente interações comerciais, pois não se observa a troca eficiente de informação para a geração de conhecimento.
<i>Atividades complementares (exemplo: lavanderias, serviços mecânicos, empresa de silkscream, etc.).</i>	Em alguns casos são notórias as parcerias, pois o tipo de atividade produtiva exige, como é o caso dos jeans, que necessitam da lavagem, das modinhas bordadas para agregação de valor ao produto e os serviços mecânicos essenciais ao funcionamento das máquinas, tanto na confecção quanto na facção. Desse modo, as interações se dão conforme a necessidade produtiva.

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Esclarece-se que se optou por apresentar, no Quadro 9, as relações das confecções com os demais agentes da aglomeração para facilitar a compreensão das interações. Por conseguinte, evidencia-se que o nível de cooperação e inter-relacionamento entre os agentes da aglomeração ainda é fraco e que os laços de confiança são incipientes, pois muitas ações são constituídas e formadas por

meio de relacionamentos frágeis, sem um elevado grau de coordenação e de cooperação. A falta de uma política de articulação e de sinergia entre os agentes faz com que certas ações aconteçam de forma desconexa e individualizada, comprometendo, assim, toda a efetividade do processo de interação produtiva.

Partindo-se desse entendimento, o que é passível de destaque é o papel que as instituições de apoio e o poder público exercem na governança dessa estrutura. Assim, a próxima subseção discute essa questão.

#### **4.2 Uma realidade a luz de três olhares: o papel das instituições de apoio e do poder público na governança da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG**

Em um estudo empreendido por Amorim e Corrêa (2007) sobre a aglomeração produtiva de Divinópolis, foi atestado que as formas de interação e cooperação entre os agentes ainda são incipientes, pois poucas ações são realizadas em conjunto e o setor ainda não explora, de forma sistemática, essa relação de parceria. Os autores identificaram ainda: (a) a evidente carência de fornecedores e outras empresas de setores correlatos da indústria têxtil e vestuário para atender à indústria local; (b) que o setor é altamente pulverizado e caracterizado por concorrência bastante intensa e desleal e (c) que as instituições de apoio e o governo local são pouco efetivos, no que tange à promoção do desenvolvimento da aglomeração.

Passados quatro anos desde a apresentação dos resultados da pesquisa de Amorim e Corrêa (2007), percebe-se que a aglomeração de vestuário de Divinópolis pouco avançou em termos de interação coletiva, coordenação e medidas de desenvolvimento. A pesquisa empírica apresentada neste trabalho permitiu mapear a situação atual da aglomeração e identificar os gargalos nas interações entre os agentes. Observou-se que não existe uma liderança forte do

poder público e das instituições de apoio, capaz de introduzir no setor formas de cooperação formais, que possibilitem o trabalho conjunto das empresas envolvidas, nem mesmo uma integração para a coordenação da aglomeração como um todo.

O papel que as instituições de apoio e o poder público desempenham na governança da aglomeração ainda é rudimentar. Dentre os empresários entrevistados, poucos demonstraram reconhecer a efetividade do trabalho desempenhado por esses agentes e a importância dos mesmos nas ações e na coordenação. Em contrapartida, os representantes das instituições pesquisadas declararam realizar ações em prol do desenvolvimento e de uma coordenação eficiente da aglomeração.

Para melhor apresentar os resultados sobre o papel das instituições de apoio e do poder público na governança da aglomeração, optou-se por dividir as argumentações dos entrevistados. Assim, são apresentadas as percepções dos empresários, seguidas das percepções dos representantes das instituições de apoio e do poder público. Posteriormente, discutem-se as convergências/divergências das opiniões.

#### **4.2.1 Percepção dos empresários**

Ao serem questionados sobre a efetividade do papel desempenhado pelas instituições de apoio e pelo poder público, alguns dos empresários entrevistados demonstraram indignação com esses agentes e com os outros empresários, no que se refere a mecanismos de governança e de desenvolvimento da aglomeração. Outros, porém, demonstraram reconhecer os esforços que são empreendidos pelos agentes de apoio, alegando, inclusive, que as ações só não repercutem mais positivamente por causa do empresário, que pouco se mobiliza nesse sentido. Uma minoria afirmou a importância desses

agentes nas ações e na coordenação da aglomeração, enfatizando os benefícios que os mesmos provocam na aglomeração.

Destaca-se que, ao emitirem a opinião acerca das instituições de apoio, os empresários entrevistados mencionaram aquelas que mantêm com eles algum tipo de relação, ou que eles conhecem ou, ainda, de que apenas ouviram falar. Portanto, as opiniões deles giraram em torno do papel desempenhado pelas seguintes instituições: SINVEDS, SEBRAE, SOAC, FIEMG, SENAI, ACID, IEL, DIVISHOP, DIVICRED, Banco do Brasil, Consultoria Transformar, FACED, CEFET e Pitágoras. No caso das organizações do poder público, só foram citadas a Prefeitura Municipal de Divinópolis e a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico Sustentável, pelo fato de elas participarem diretamente da aglomeração.

Assim, para enfatizar essas diferentes percepções, tem-se o relato de alguns empresários entrevistados que não visualizam a contribuição das instituições de apoio:

*Porque tem o sindicato, a gente paga a mensalidade, mas nada é feito, absolutamente nada. Quando se faz alguma coisa, se faz pra meia dúzia que fabrica toneladas de roupa e vende no quilo, entendeu? (C.20).*

*(...) tem só nome e pouco trabalha. É muito mais a gente correndo atrás dessas entidades do que eles se dispondam a nos ajudar (C.09).*

*No fim do ano passado eu fiquei sabendo que teve um desfile, mas eu não fiquei sabendo da divulgação pro desfile. Só fiquei sabendo depois que ele ocorreu. Inclusive, tinha empresas de fora participando aqui. E era uma concorrente minha. Então, não posso falar que eles ajudam, né? (C.18).*

*Não, o SEBRAE é nada atuante. O sindicato, eu acho um pouco que é, mas muito voltado para o próprio interesse dele. Pra nós, nada (C.17).*

*Não funciona, na prática, pro microempresário. Não funciona. Nunca funcionou. São fundos que vêm, mas são*

*distribuídos pra meia dúzia... Que a ideia do SEBRAE é micro, mas só atende aos grandes (F.07).*

*Não, não. A gente é que faz nossas mudanças, a gente que idealiza as coisas. A gente que cria, corre atrás de tudo que for preciso mesmo. Financeiro, estrutura toda, tudo é a gente que corre atrás. Se for precisar de alguém, você demora um ano (C.11).*

Paralelo a essas alegações estão os relatos dos empresários entrevistados que visualizam os esforços empreendidos pelos agentes de apoio. Os mesmos culpam os próprios empresários por não permitirem que as ações da aglomeração sejam mais eficazes.

*Então, o sindicato daqui é o seguinte. Os próprios confeccionistas não ajuda, não quer contribuir. Só quer que o sindicato faz alguma coisa, mas não contribui. Eles próprio não quer colaborar, entende? (C.19).*

*Eu tenho mais contato com o SINVESD, mas, como eles falam, é difícil eles trabalharem sozinhos, tinha que ter uma ajuda política. Porque o investimento é alto, mas eles estão sempre em feira, evento, palestra. Tudo através do sindicato, que consegue isso através de SEBRAE, FIEMG (C.14).*

*(...) parece que, nesses últimos anos, agora, eles estão atuando mais. Estão vendo a necessidade... Eu falo que é isso porque eu até participei de uma palestra que teve aqui, uma pesquisa que o SEBRAE desenvolveu aqui na região pra 'tá fazendo um diagnóstico do que está acontecendo com o polo, o que poderia aperfeiçoar e melhorar. Então, eu estou sentindo que agora está tendo uma atenção maior pra quem quiser. Porque muitos ficam alheios, não dão tanta importância a isso (C.10).*

*Não sei o que é que precisa ou quem tem que procurar, mas, até que o SEBRAE dá uma assistência. Parece que é o próprio empresário que está distanciando dele (F.03).*

*O povo de Divinópolis não sabe, certo, o apoio que eles podem ter. Inclusive, um dia, nós tivemos um problema...*

*Ele ligou para o SENAI... eles me deram uma explicação perfeita, me ajudaram demais (F.05).*

É importante destacar, ainda, os dois únicos relatos dos empresários que reconhecem a importância desses agentes nas ações e na coordenação da aglomeração e valorizam as atividades por eles desempenhadas.

*Nós temos o SEBRAE, tem feito um trabalho muito importante, muito bacana, maravilhoso. Temos a FIEMG também, muito importante. O SINVEDS... que ele é da empresa vestuária e tem uma importância muito grande, e o apoio deles é extremamente importante, porque essa questão da gente participar de evento de moda, exatamente em função dessa base que o SEBRAE, que a FIEMG, que o SINVEDS investe nas empresas pra elas poderem 'tá tendo essa condição de 'tá indo. Também eles que coordenam esses projetos maiores tudo. Por exemplo, a questão de participação no Fashion Rio, tudo começou com essa base do SEBRAE e do SINVEDS. Aonde que se formou um grupo na cidade, que é o DivinoMinas (C.01.).*

*Ah, não tem nem o que ver. É o SEBRAE, SINVEDS, FIEMG mesmo que bota pra quebrar, que faz o negócio acontecer, mesmo, que melhora o polo aqui. É eles mesmo (F.13).*

No que tange ao papel do poder público, verificou-se que a maioria dos empresários entrevistados concentrou sua argumentação na atuação específica da prefeitura. Pode-se perceber que a administração municipal de Divinópolis parece não estar cumprindo o seu papel de reforçar e promover o setor para o desenvolvimento, pois apenas um dos vinte entrevistados reconheceu as políticas empreendidas por esse agente. Segundo ele: ... *o vice prefeito, ele ajuda bastante. Ele era presidente do SINVEDS. Ele também tem uma fábrica, então, ajuda bastante. Hoje mesmo, o poder público já tem mais olhar para a área de confecção (C.01).* Nos demais casos, foi unânime a descrença nas ações, nas

políticas de coordenação e nos incentivos ao desenvolvimento da aglomeração de vestuário.

*Não tem, não tem (coordenação). Só aparecem na confecção em época de política pra pedir votos. Não tem nenhuma, nenhuma. Nem do poder público, nem dos órgãos que existem, que é o SINVESD, SENAI, SEBRAE, não desenvolve (C.20).*

*(...) esse (poder público) eu acho fraco. Muito fraco (C.02).*

*Porque o setor caminhou foi mais mesmo com as próprias mãos, próprios pés. Então, na minha visão, eu percebo, historicamente, uma certa omissão da prefeitura nesse crescimento... a participação talvez não tenha sido tão, como poderia ter sido, tão relevante (C.08).*

*Nada, nossa vida é uma luta. Ajuda nenhuma. O poder público aqui... parece que a ação dele é bem reduzida (C.14).*

*Não. Eu acho que tem muita promessa e pouca coisa. Na última eleição, o atual prefeito 'tava lá no final das pesquisas... Aí ele resolveu voltar a candidatura dele pro polo confeccionista porque o vice é confeccionista. Veio aqui pra porta dos shoppings, fez propaganda, gravou um monte de programa eleitoral, falou que ia ajudar, que ia desenvolver a região, que ia desenvolver os shoppings, que ia lutar, que não sei o quê. Resultado, ele ganhou a eleição. Pergunta se ele fez alguma coisa? (C.09).*

*O poder público poderia incentivar mais, até porque a economia de Divinópolis é em volta disso. Então, eles deveriam dar mais atenção a esse lado. Divulgar mais. Ter mais evento com o nome da confecção. Várias feiras, um local. Tem muitos que já cresceram, já estão com a marca feita, mas tem muitos que estão começando. Eu acho que a política poderia fazer mais (C.15).*

É nítido que os empresários reconhecem mais os esforços das instituições de apoio do que propriamente o incentivo do poder público. Nas alegações, os mesmos mencionaram os projetos, as ações, os eventos, as

parcerias e as políticas realizadas por instituições como SEBRAE, SENAI, SINVEDS, FIEMG, dentre outros. Foi destacado na fala destes empresários o quão benéficos têm sido os eventos, as palestras, os projetos, os seminários, os financiamentos.

*Eventos, palestras, treinamentos, sempre tem, sempre tem. Palestras, encontros, fóruns. Eu que não tenho ido, mas eles oferecem pra quem quer mesmo. Sempre tem. Mas, em geral, o pessoal é muito atrasado nisso. O pessoal não dá valor não; tem que ficar ligando, avisando, insistindo, entende, é assim (C.14).*

*Eu acho que são mais os órgãos mesmo que fazem a ação. A indústria é pouco participativa. Eu acredito que sim, eles mandam comunicados, via email. Talvez até solicitem mais da gerência. Não sei, no caso, os donos estão mais envolvidos. O sindicato contribui, eles divulgam muito. O sindicato, o SEBRAE, CDL faz muito (C.15).*

As decisões referentes a projetos, a ações maiores, como uma feira de moda e outros eventos correlacionados, ficam centradas na gestão do SINVEDS, que é o agente mais efetivo nesse sentido. Já as palestras, treinamentos e *workshops* ficam sob incumbência do SEBRAE, SENAI, FIEMG e demais serviços como formação, financiamento e consultoria são ofertados pelas instituições educacionais, bancárias e de consultoria gerencial no município. Sem contar que todas essas ações e incentivos envolvem a articulação de esforços de vários agentes.

Conforme destaca Cruz (2006), essa articulação é necessária na constituição e na consolidação da aglomeração, pois viabiliza a concretização de relacionamentos com diferentes graus de responsabilidade, influência e autoridade, além de facilitar a governança que, por sua vez, ajuda na composição de forças e incentiva a legitimidade da tomada de decisões de forma participativa e compartilhada.

Porém, a aglomeração de vestuário de Divinópolis ainda não evoluiu para uma coordenação consolidada, em função da fragilidade dos relacionamentos e das parcerias entre empresas, instituições de apoio e poder público. É necessária uma articulação mais produtiva, uma interação mais efetiva entre os agentes. O próprio empresário visualiza e reconhece essa necessidade. No discurso de um deles, é premente essa prerrogativa: *Também acho que precisava de um pouco mais de apoio, e um pouco mais de união entre SEBRAE e poder público e os empresários (C.16).*

#### **4.2.2 Percepção dos representantes das instituições de apoio**

Em contraste com as alegações dos empresários, tem-se o discurso dos representantes das instituições de apoio que confirmaram, apenas em partes, o papel que eles e o poder público desempenham na governança da aglomeração. Nas alegações dos mesmos, é destacada a importância que as instituições atribuem ao setor de vestuário e o quanto colaboram para prover o desenvolvimento e competitividade da aglomeração. O relato de alguns dos representantes elucida essa premissa.

*(...) o SINVESD é muito envolvido com a FIEMG, com o próprio SEBRAE... 'tá sempre trazendo projetos, possibilidades de participação em feiras, projetos de qualificação de melhoria, cursos para a questão de melhorar aí a gestão... a gente observa que este setor ele é atendido por estas instituições. O SEBRAE tem vários projetos específicos pra confecção. O próprio SENAI, que forma mão de obra mais específica, o CEFET... A prefeitura atualmente está mais atuante voltada para o setor, através do trabalho do planejamento estratégico para confecção. Então, eu acho que faz (I.01).*

*O SEBRAE tá aqui na região presente, com um trabalho muito importante, muito bom, que atende bem. Inclusive, é o responsável pela condição do arranjo produtivo aqui para o*

*setor de confecção. O Banco do Brasil tem um trabalho com o DRS que é focado para Desenvolvimento Regional Sustentável, focado para o setor, tem o CEFET que também desenvolve um trabalho importante. A FUNED<sup>5</sup>, fundação universitária aqui, eles têm um setor lá também voltado para a confecção, universitário né? o pessoal (...) tem um laboratório da moda lá. É um trabalho também, bem direcionado para o setor de confecção e com resultados bons. Quem mais... o SOAC, que é o sindicato das costureiras aqui, como entidade, eles também prestam serviços, focado no empregado, mas, de certa forma, contribui também com o equilíbrio do setor. Quem mais... O SINVESD, não poderia deixar de falar, sindicato de vestuário daqui de Divinópolis, que é o sindicato patronal, que também é um parceiro fundamental pro setor e que desenvolve aí, “n” ações, participações em feiras, capacitação empresarial, questão da negociação trabalhista. Isto é, enfim, esse é o papel realmente do sindicato, participação no Minas Trend Preview. Eles têm um trabalho importante demais mesmo no polo (I.03).*

*(...) IEL tá aqui, ó, que é outro órgão. Trabalha toda parte burocrática para te dar um estagiário. Você não tem trabalho nenhum. Você fala: eu quero, quero. Eles vão, arrumam tudo e põe o estagiário ali. Ele escolhe, seleciona, faz escrituração, contrata, te dá ele prontinho pra trabalhar (I.02).*

Os entrevistados mencionaram sobre os projetos que as instituições, por eles representadas, desenvolvem e ainda destacaram as iniciativas e ações de outras instituições. Nesse aspecto, o SINVESD e o SEBRAE se destacam, pois, em todos os relatos dos representantes, eles foram mencionados como agentes que subsidiam a aglomeração, que buscam a coordenação, a interatividade e a competitividade do setor em parceria com os demais agentes.

*Os projetos, geralmente, são realizados em parcerias, envolvendo a participação do SINVESD e do SEBRAE, juntamente com o IEL, SENAI, BDMG... a gente participa ativamente de todas as ações, de todos os processos, desde*

---

<sup>5</sup> Fundação Ezequiel Dias do Estado de Minas Gerais

*lá do diagnóstico até planejamento estratégico e desenvolvimento das ações (I.03).*

*O governo do Estado, junto com o SEBRAE, junto com a FIEMG, com o SINVEDS, conseguiram o dinheiro pra fazer a publicidade do setor da confecção, colocar algumas placas na estrada. E as placas eram “Divinópolis, 1000 lojas desfilando pra você”. Só por aí você vê o que a gente junto faz (I.10).*

*A gente tem alguns projetos que foram desenvolvidos e que estão sendo desenvolvidos justamente pra dotar essas empresas e todo o setor de mais informação. Exemplo: alguns projetos de iniciação científica na área de resíduos para saber a quantidade de retalhos que são gerados no polo de confecções de Divinópolis, para buscar soluções ambientalmente mais corretas para estes retalhos não irem para o lixão (I.01).*

*Então, a gente procura, no atendimento, direcionar a partir do momento que a gente sabe o que a empresa pretende fazer, qual que é o objetivo daquela empresa ao pegar aquele recurso, a gente direcionar e orientar essa empresa de forma que ela pegue o crédito correto (I.09).*

Algumas das ações e projetos desenvolvidos pelos agentes de apoio merecem ser destacadas pela amplitude desses no desenvolvimento da aglomeração. Por exemplo, o IEMI, em parceria com o SINVEDS, desenvolveu um projeto de planejamento estratégico para fomento comercial do polo de vestuário de Divinópolis, no ano de 2009. Este projeto vislumbrou oferecer uma visão geral do mercado de vestuário no Brasil (dimensões, evolução e estratificação da oferta e demanda, canais de venda e varejo, consumo por classe social e região, etc.).

Também no ano de 2009, iniciaram-se as ações do Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) de Confecções de Divinópolis, organizado pelo Banco do Brasil, no intuito de reunir diversas entidades em projetos que visem o desenvolvimento sustentável do setor. Além disso, foi criado o curso superior de *Design* de Moda, pelo CEFET, 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 (OLIVEIRA, 2011).

Dentre outras iniciativas, tem-se a Gestão Estratégica Orientada a Resultados (GEOR), realizada pelo SEBRAE-MG. Este projeto busca avaliar o impacto das atividades do SEBRAE e seus parceiros na promoção de renda e de emprego para os empresários do ramo de confecções de Divinópolis. Além do GEOR, o SEBRAE, em parceria com a Câmara de Dirigentes Lojistas de Divinópolis (CDL) e a ACID realizaram o projeto *SEBRAE em Ação - 1º Encontro Empresarial de Divinópolis e Região*, que teve início em 2009 e, desde então, vem sendo realizado ano a ano. O evento visa oferecer orientação sobre abertura e formalização de empresas, consultorias gerenciais em marketing, finanças, gestão e visão estratégica de negócio. Também objetiva contribuir para o aprimoramento técnico e gerencial das empresas, por meio do apoio de outros agentes, como a Faculdade Pitágoras, FIEMG – Regional Centro-Oeste, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e Prefeitura de Divinópolis.

Ademais, algumas empresas de confecção e facção participam de eventos de moda de grande destaque no Brasil, por meio dos incentivos do SEBRAE. As marcas Verde Limão, Francessca, Fruto do Mar e Lorena Nunes marcaram presença no Rio-à-Porter, no salão de negócios da *Fashion Rio*, apresentando a coleção verão 2011. Outras empresas estiveram presentes na maior feira de negócios do segmento de moda no Brasil, a *Fashion Business*, no Rio de Janeiro, que reúne as principais grifes, lojas multimarcas e compradores nacionais e internacionais. As empresas que compõem o núcleo DivinoMinas tiveram a oportunidade de apresentar as tendências para as coleções outono/inverno. Em edições anteriores, muitas confecções conseguiram maior visibilidade no mercado nacional e perspectivas de negócios internacionais.

Recentemente, o SEBRAE instituiu mais uma ação: o *Projeto Foco Competitivo*, que busca reforçar a competitividade das empresas da

aglomeração, integrando as perspectivas individuais com uma visão comum e ações coordenadas para a melhoria do entorno. Esta iniciativa está sendo viabilizada pela experiência do SEBRAE na implementação de políticas de projetos coletivos e na compreensão da realidade econômica e social da aglomeração de Divinópolis, bem como pelos esforços dos sindicatos e das secretarias municipais e estaduais (SEBRAE, 2011).

É importante mencionar que os discursos dos entrevistados reafirmam as ações e os projetos por eles empreendidos no âmbito da aglomeração. Adicionalmente, eles demonstraram valorizar também as atividades das outras instituições presentes na aglomeração. Não obstante, seis dos dez entrevistados reclamaram da atuação do poder público nesse sentido. Segue o que disseram os entrevistados I.02, I.07 e I.05 sobre o papel desse agente no setor de vestuário:

*Eu vejo pouco, até pelas próprias políticas dos prefeitos que a gente tem tido aqui, pouco apoio neste aspecto. Mas, eu não vejo muito apoio não. Imposto, fiscalização..., essas coisas que você pensar no Estado e tal (I.02).*

*Nós, aqui em Divinópolis, temos um fator negativo, que nós não temos muito apoio governamental, estado, município mesmo às vezes investe muito pouco no nosso setor, e é um setor forte, onde que há um equilíbrio muito grande social... eu acho que precisava ser mais ousado e acreditar mais no setor, porque o setor gera muito emprego, direta e indiretamente... o vice-prefeito nosso é confeccionista, então, houve uma abertura, um melhoramento, mas eu vejo que ainda falta muito, eu vejo que eles precisam olhar a confecção com outros olhos (I.07).*

*A prefeitura é essa inconstância, né? Não existe um propósito. Existe uma mudança contínua nesses propósitos. Isso gera uma certa descontinuidade e uma descrença em relação à proposta da Prefeitura. E essa descontinuidade é que mata porque você perde valores, você perde apoio institucional (I.05).*

Ademais, analogamente às falas dos empresários entrevistados, os representantes das instituições culpam o próprio empresário da confecção/facção por não buscar apoio, relacionamento e interação, necessários ao seu desenvolvimento. Foi mencionado, nos discursos, o quanto as instituições têm a contribuir, o quanto elas se esforçam para coordenar as ações conjuntas da aglomeração e que só não conseguem atingir maiores êxitos por causa do empresário, que não quer caminhar junto.

*O próprio SEBRAE, em termos de apoio, aqui, hoje faz trabalhos aqui de qualidade de qualificação das empresas e elas nem ficam cientes. Os esforços são feitos. Alguns, como eu te falei, aí, têm o nível de participação dos empresários, nesse sentido também, muito aquém do que se desejaria. A participação ainda é pequena. Eu acho que as empresas não percebem, por mais que se esforce nesse sentido, como entidade, a importância delas estarem presentes. Por mais que se promova as coisas, que se facilite as coisas, têm empresários que são acomodados nesse sentido. São poucos que se interessam realmente, participam, tem participação ativa. E, aliás, é um trabalho incansável das entidades. Todas se esforçam bastante pra isso (I.04).*

*O sindicato coloca van, coloca ônibus, te liga antes, programa antes, os caras não vão, não participam. Você tem a FIEMG, você tem o SENAI, você tem os parceiros. Tem toda uma estrutura para treinar, para fazer, mas eles não utilizam (I.02).*

*Você tem o SENAI, que já tem uma estrutura enorme, que, muitas vezes, deveria ser mais utilizada e não é. 'Tamo aí desde 1998, investindo nessa proposta. Só que, muitas vezes, a gente fica sozinho, juntamente com o Sindicato ou com a FIEMG, e os outros parceiros, né? os empresários mesmo, não ajuda (I.05).*

Ao serem questionados sobre o papel que desempenham especificamente na governança da aglomeração, os entrevistados alegaram que desenvolvem estratégias organizacionais para fomentar a atividade produtiva das

empresas, que promovem ações para alavancar a competitividade, para promover a formação de mão de obra qualificada e prover o desenvolvimento e crescimento do setor.

*O nosso foco é trabalhar com soluções estratégicas e organizacionais, ou seja, a gente ajuda empresas a se reerguerem ou fazemos o processo de crescimento da empresa. Então, temos o DIVISHOP, o SINVEDS e a Prefeitura Municipal de Divinópolis. Junto com isso, ainda temos apoio do SEBRAE, da FIEMG e ainda tem um movimento que é congregado pelo Banco do Brasil, chamado DRS (I.10).*

*(...) do (...) de Divinópolis? Oferecer, disponibilizar, ajudar, contribuir para formar uma mão de obra qualificada pro setor de confecção em Divinópolis (I.01).*

*Cada um tem uma ação específica pra promover o desenvolvimento regional... A (...) aqui, especificamente, ela trabalha mais no ponto de vista da capacitação da gestão, com foco no empresário, na empresa, mas, com uma característica forte assim, no sentido de promover a melhoria das condições do empresário, e, aí, a gente desenvolve aqui diversas atividades nesse sentido (I.04).*

*Nós coordenamos as principais ações aqui... as empresas quer, a gente faz. Todos os eventos da aglomeração, a comunicação, os programas, é a gente aqui com o SEBRAE que faz isso (I.08).*

As instituições de apoio demonstraram coordenar ações na área de profissionalização, formação da mão de obra em vários campos do conhecimento (gestão, *design*, moda e maquinaria), além de fornecerem suporte na parte de investimentos, alocação de recursos, financiamentos, treinamento, desenvolvimento, capacitação gerencial, etc. Ademais, os entrevistados também afirmaram fornecer apoio e incentivo no que tange às estratégias de responsabilidade social, conscientização ambiental e compromisso social da aglomeração. Todavia, ao serem questionados sobre a existência de um agente

mais efetivo na estrutura da aglomeração para prover a governança, eles informaram que:

*(...) no âmbito de apoio... é mais o SINVESD mesmo (I.06).*

*Ah, tem sim, o SEBRAE, porque tem um trabalho de fomento grande junto aos empresários. É mais ele mesmo (I.10).*

*Eu vejo o sindicato, que é muito atuante, e o SEBRAE. Nós temos o sindicato com o SEBRAE um relacionamento muito bom... (I.07).*

*O próprio sindicato do vestuário (...), que é um grande parceiro nosso no desenvolvimento do trabalho, porque, querendo ou não, o sindicato é a representatividade empresarial que nós temos (I.05).*

*A confecção, como muitos outros segmentos, não tem uma força associativa, não tem uma entidade que realmente aglomere a classe. Existe um sindicato que os representa, mas não consegue se ter um nível de associativismo suficiente para discutir problemas, buscar soluções conjuntas, isso 'tá muito longe. O problema não é na instituição. Apesar de que a reclamação do empresário é de que a instituição não agrega. O sindicato traz muita coisa pra classe, mas a classe ainda tá muito separada... então, tá assim, uma coisa muito voltada pro extrativismo, tirar os benefícios. pouco vem em troca pro bem da coletividade (I.02).*

Portanto, percebe-se que na concepção dos representantes das instituições, os agentes mais atuantes na governança da aglomeração são o SEBRAE e o SINVESD, pelo efetivo papel que desempenham junto ao setor. De modo geral, todas as demais instituições presentes na estrutura contribuem por meio de projetos, ações e programas de fomento à atividade produtiva das confecções e facções. Também pelas iniciativas em prover o desenvolvimento da competitividade do setor e o crescimento e o desenvolvimento das empresas.

Todavia, percebeu-se que essas instituições ainda não atuam eficazmente na coordenação da aglomeração.

#### **4.2.3 Percepção dos representantes do poder público**

Diferentemente das pressuposições apresentadas pelos empresários e pelos representantes das instituições de apoio, tem-se o relato dos agentes do poder público que, em seus discursos, demonstraram as contribuições para o setor de vestuário. As alegações foram bem positivas quanto ao papel que desempenham na governança da aglomeração.

*O planejamento estratégico da confecção 'tá sendo liderado pela Prefeitura Municipal de Divinópolis. Como algumas destas ações que foram levantadas que precisam, que precisavam melhorar dentro do planejamento já estavam sendo feitas no DRS, aí montou-se alguns grupos de trabalho que, aproveitando muita coisa que o DRS já tava atuando para não ter duplicidade nas ações na mesma cidade... A prefeitura é parceira do DRS, então não tinha lógica ficar falando linguagens diferentes (P.01).*

*Nós temos o compromisso de desenvolver economicamente o setor de vestuário e incrementar a indústria local para avanços, assim, né? mais promissores... (P.02).*

Entretanto, há controvérsias, uma vez que, no decorrer das entrevistas, percebeu-se, pelos discursos dos representantes, que o setor de vestuário tem pouco prioridade nas ações da gestão pública, pois, por várias vezes, os entrevistados mencionaram benfeitorias em outros setores da economia, como o siderúrgico, em detrimento do setor de vestuário. E, ao argumentarem sobre as atividades do setor, nota-se que os “elogios” à aglomeração foram, na maioria, acompanhados de ressalvas, críticas e desdenho.

No que se refere às ações e projetos em prol da aglomeração, percebeu-se que o poder público, usualmente, não toma iniciativa, ou seja, não atua proativamente no desenvolvimento de programas específicos para o setor de vestuário. Em vez disso, ampara-se nas iniciativas já empreendidas pelas instituições de apoio, contribuindo com o que lhe compete, conforme alegaram os entrevistados:

*Não dá pra desmerecer o trabalho dessas instituições não. Realmente, elas estão à frente na confecção. Mas, a gente apoia muito, a gente dá o direcionamento que precisa e incentiva também, né? (P.02).*

*Existem três representatividades importantes em Divinópolis, quatro até podemos citar que é a Associação Comercial e Industrial de Divinópolis (e essa diversidade de representatividade ela é importante, e, então, você tem que ir buscando o conjunto, né? Um só não resolve). O SINVESD, que é o sindicato do vestuário de Divinópolis, a FIEMG está presente fortemente, Confederação da Indústria e o CDL... (P.01).*

Os mesmos entrevistados alegaram que reconhecem o papel das instituições de apoio na aglomeração e que valorizam as iniciativas e os projetos desenvolvidos por eles. Todavia, percebe-se o ímpeto de atrelar as benfeitorias das instituições à atuação do poder público, ou seja, ao trabalho da Prefeitura Municipal e da SEMDE. Especificamente no que se refere ao projeto de Planejamento Estratégico do setor, a administração municipal alegou estar à frente nessa iniciativa, informando ser a indutora do processo. Nos relatos, é nítida essa presunção.

*Somos nós que coordenamos e que impulsionamos esse desenvolvimento de todos os setores aqui de Divinópolis. Eles (instituições de apoio) ajudam, mas precisam da gente, né? porque tem que ter essa interface (P.01).*

*(...) pois é, o desenvolvimento econômico do polo é centrado no poder público. Só pra você ver, que toda estratégia desenvolvimentista vem da gente, apesar das instituições como SEBRAE, FIEMG ajudar também... Estamos aqui pra isso, pra... (P.02).*

Outro ponto que merece destaque é que os representantes do poder público se eximem de responsabilidades quanto ao desenvolvimento da aglomeração de vestuário como um todo, pois, em ambos os relatos, eles culpam as gestões anteriores por não investirem e não apoiarem o setor. Assim, eles justificam as fragilidades da atuação pública, informando que as políticas públicas representam um elemento do tripé (empresa, instituições de apoio e poder público) e que, portanto, não respondem sozinhas às necessidades do setor.

*Historicamente, a gente não via esse direcionamento para a confecção, mas agora é diferente (P.02).*

*A gente sabe que a capacidade do poder público é limitada. Então, a estratégia... a demanda também tem que chegar de uma forma que permita o poder público de atender, né? (P.01).*

*A gente ... eu... o nosso núcleo de gestão pública percebe que não podemos ser paternalistas quanto à área de desenvolvimento econômico. Nós temos que fomentá-la, mas não podemos ser paternalistas em criar uma dependência direta entre o setor e a gestão pública municipal. Porque a gente percebe que a gestão pública municipal, na essência da palavra, é incompetente para poder ser a única responsável de desenvolvimento do polo confeccionista. Então, então a gente tem trabalhado aonde? Na estrutura. Na estrutura física, de escoamento, de produção, como a logística, porque a gente sabe que é um dos pontos estratégicos de qualquer organização de qualquer área de negócio, na região de negócios (P.01).*

Especificamente no caso de política paternalista, verifica-se uma incoerência, pois, apesar de o discurso de um dos representantes abnegar essa prerrogativa, o que se percebeu é que parte significativa das ações empreendidas pelo poder público tem um viés paternalista. Exemplos disso são as políticas públicas de doações de terrenos públicos para a construção de uma infraestrutura mais adequada na área dos shoppings, para atender aos fornecedores, clientes e parceiros no município.

Ademais, os entrevistados atribuem aos empresários a responsabilidade de buscar o apoio necessário ao desenvolvimento do setor, informando que muitos deles são acomodados e não se preocupam em interagir .

*Ele (empresário) fica lá no canto dele, quebrando cabeça, se virando e deixa, às vezes, de pegar um empréstimo barato, de vir buscar recursos do governo, de buscar as parcerias. Porque aqui é dele. Se você pensar na estrutura FIEMG, SEBRAE, SENAI, é dele. Ele não consegue enxergar isso, entendeu? Então, falta, realmente, para o setor ou para todas as indústrias aqui serem competitivas, é essa estrutura de cooperação (P.02).*

É notório o empenho do poder público, não voltado especificamente para o setor de vestuário, mas para o ambiente de negócios de modo geral. Pois, ao indicarem que fomentam a atividade produtiva do município, essa afirmação estende-se para todas as empresas e não somente para as empresas do setor de vestuário. As falas dos entrevistados subsidiam essa premissa.

*Somos uma representatividade econômica dos negócios e atendemos a todos os nichos econômicos, até mesmo o nicho de produção confeccionista... nosso foco é buscar desenvolvimento econômico para os vários setores (P.02).*

*Você tem o setor siderúrgico e de fundição, tendo como base para indústria de autopeça e indústria de fundição para peças de manutenção de ferroviária, confecção de*

*insumos ferroviários. E também, do outro lado, confecção de peças mecânicas. Então, tem uma série de indústrias que dependem da fundição pra sua atividade e isso acaba atraindo, de certa forma, também a atenção do poder público. Também a gente dividiria a nossa atenção nesses polos com o interesse de criar outros polos. Talvez essa atenção do poder público não esteja toda voltada para a confecção. Isso é um fato porque não podemos deixar de privilegiar a pluralidade econômica da nossa cidade (P.01)*

No que se refere à presença de um agente principal na governança da aglomeração, os dois representantes do poder público discordam entre si, pois, no discurso de um deles, a coordenação das empresas provém da atuação e da influência do SEBRAE. Já, para o outro, essa coordenação fica centrada na atuação da gestão pública.

*(...) no caso específico do confeccionista, o SEBRAE, talvez, seja uma das entidades para qualificação de gestão mais importante que a gente tem no universo de microempresas, acho que eles, por ser micro empresa... (P.02).*

*Então, você tem a sociedade civil e a sociedade... pública, o poder público e a sociedade civil conversando dentro de um conselho com reuniões regulares e tudo. Então, o setor público é o principal nesse aspecto (P.01).*

Nos discursos, por vários momentos, observa-se a contradição, pois ora eles deixam nítida a importância do setor, ora desmerecem, ora afirmam estar ajudando, ora destacam que o poder público não caminha sozinho, deixando a entender que os empresários e os demais agentes não se empenham nesse sentido. Contudo, é notório que o direcionamento das políticas públicas não privilegia a indústria de vestuário, e que poucas são as ações específicas para este ramo de atividade econômica. Mesmo conhecendo a importância do setor para a microrregião de Divinópolis, os agentes são relapsos e não atuam

proativamente na coordenação das empresas, nem tampouco na busca pela competitividade.

Observa-se que os esforços do poder público são maiores para os outros setores de atividade econômica do município, do que propriamente para o setor de vestuário. Portanto, fica evidente que a aglomeração, de maneira geral, não é prioridade para o poder público na jurisdição do município de Divinópolis. Talvez tenha apenas deixado de ser ignorada, como historicamente demonstrou ter sido. Assim, o papel que esse agente desempenha na governança ainda é irrisório, considerando o seu potencial para atuar eficazmente.

#### **4.2.4 Convergência/divergência das percepções**

Ao comparar as percepções dos empresários, dos representantes das instituições de apoio e dos representantes do poder público, percebem-se convergências e divergências de opiniões em uma série de quesitos. A começar pelo papel das instituições de apoio na governança da aglomeração, que é um aspecto divergente na opinião dos entrevistados, assim como o papel do poder público. De fato, os entrevistados reconhecem as ações, os esforços e as iniciativas em prol da aglomeração, mas essas não são suficientes para prover uma coordenação integrada, pois é inegável que o papel dos agentes ainda é incipiente nesse sentido.

No entanto, algumas argumentações são comuns. Tanto os empresários entrevistados como os representantes das instituições de apoio e do poder público concordam que parte dos empresários não reconhece os benefícios que poderiam ter com a cooperação e interação. Também concordam que muitos deles não aproveitam os projetos e as ações dos agentes e não sabem valorizar a estrutura a favor da empresa. Por isso, a governança da aglomeração não avança para a formação de um aglomerado estruturado e coordenado.

Outro ponto de concordância é a respeito dos agentes mais representativos da aglomeração, pois, conforme os entrevistados, o SEBRAE e o SINVEDS são as instituições que mais se envolvem nas ações, projetos e parcerias, buscando a coordenação, a interação e a competitividade do setor. Não obstante, por não atuarem em parceria com os demais atores da aglomeração, não conseguem desempenhar um papel efetivo. Os três grupos de entrevistados também concordam sobre a ausência de interação produtiva e de cooperação e confiança entre os atores da aglomeração.

Os representantes das instituições de apoio demonstraram estar envolvidos com o compromisso de alavancar o setor de vestuário da cidade e promover a competitividade da aglomeração em escala global. Do mesmo modo, o poder público também faz afirmações do gênero. Todavia, as opiniões são contrastantes sobre esse aspecto, pois nem os empresários das confecções e fábricas e nem os representantes das instituições de apoio concordam que o poder público atua positivamente em prol da coordenação e do desenvolvimento da aglomeração. Especificamente nesse quesito, as opiniões dos representantes do poder público divergem enormemente das opiniões dos empresários e dos representantes das instituições de apoio.

Para melhor apresentar as convergências e as divergências das opiniões foi construído o Quadro 10, que ilustra a tendência de cada grupo de entrevistados de divergir/convergir acerca das afirmações realizadas. É necessário esclarecer que as alegações foram construídas com base no conteúdo das entrevistas, ou seja, foram identificados os pontos-chaves da discussão e, a partir disso, foram elaboradas afirmativas na tentativa de demonstrar o que cada grupo de entrevistados pensa a respeito. Em alguns casos, não foi possível estabelecer uma posição única para o grupo, portanto, foi destacada a falta de consenso.

Quadro 10 Convergência/divergência nas opiniões dos entrevistados

<b>Alegações</b>	<b>Opinião dos empresários</b>	<b>Opinião das instituições de apoio</b>	<b>Opinião do poder público</b>
Existe interação produtiva entre os agentes.	Tendência à divergência	Tendência à divergência	Tendência à divergência
Existe parceria entre as instituições de apoio e o poder público.	Tendência à divergência	Tendência à divergência	Tendência à convergência
As instituições de apoio e o poder público exercem forte liderança na coordenação da aglomeração.	Tendência à divergência	Tendência à divergência	Tendência à divergência
O próprio empresário não permite que as ações da aglomeração sejam mais eficazes, pois não busca apoio e não valoriza os esforços dos agentes.	Tendência à convergência	Tendência à convergência	Tendência à convergência
As instituições de apoio empreendem esforços para prover o desenvolvimento e a competitividade da aglomeração.	Não foi observado o consenso	Tendência à convergência	Tendência à convergência
O poder público empreende esforços para prover o desenvolvimento e a competitividade da aglomeração.	Tendência à divergência	Tendência à divergência	Tendência à convergência
As instituições de apoio são mais efetivas que o poder público na governança da aglomeração.	Tendência à convergência	Tendência à convergência	Não foi observado o consenso
O SINVESD e o SEBRAE são os agentes mais representativos na coordenação da aglomeração.	Tendência à convergência	Tendência à convergência	Não foi observado o consenso
O setor de vestuário tem pouca prioridade nas ações da gestão pública.	Tendência à convergência	Tendência à convergência	Tendência à divergência
As ações e os projetos em prol da aglomeração são instituídos pelos próprios empresários.	Não foi observado o consenso	Tendência à divergência	Tendência à divergência
As ações e projetos em prol da aglomeração são instituídos pelas instituições de apoio.	Não foi observado o consenso	Tendência à convergência	Não foi observado o consenso
As ações e projetos em prol da aglomeração são instituídos pelo poder público	Tendência à divergência	Tendência à divergência	Não foi observado o consenso

Quadro 10, conclusão

As instituições de apoio exercem papel efetivo na governança e no desenvolvimento da aglomeração.	Tendência à divergência	Tendência à divergência	Tendência à divergência
O poder público exerce papel efetivo na governança e no desenvolvimento da aglomeração.	Tendência à divergência	Tendência à divergência	Tendência à divergência
Os agentes têm muito a contribuir com a governança e o desenvolvimento da aglomeração	Tendência à convergência	Tendência à convergência	Tendência à convergência

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Partindo das convergências/divergências, infere-se que as instituições de apoio e o poder público não exercem um papel efetivo na governança e no desenvolvimento da aglomeração, a ponto de promover uma coordenação organizada. Especialmente no caso das instituições de apoio, verificou-se que essas são mais ativas que o poder público e que se esforçam para empreender ações e projetos em prol do setor, coordenando iniciativas em diversas áreas (financiamento, formação da mão de obra, treinamento e desenvolvimento, planejamento, diagnóstico do setor, etc.). Dentre as tantas instituições de apoio, as que ganharam maior visibilidade, na opinião dos três grupos de entrevistados, foram o SEBRAE e o SINVEDS, por estarem mais diretamente ligados às empresas e por serem mais participativos na aglomeração, coordenando um número maior de ações e iniciativas.

Já no caso do poder público, percebe-se que esse é nitidamente omissor nesse sentido e pouco se mobiliza na coordenação da aglomeração, ao passo que deveria atuar de forma mais enfática, como provedor das interações. Portanto, desempenha um papel irrisório e pouco colaborativo, pois não demonstrou promover ações e tomar iniciativas de projetos, nem tampouco prover a interação produtiva. Ao contrário, adota uma postura passiva e contribui no que lhe compete quando solicitado, ou demandado pelos demais agentes da aglomeração. Apesar de os representantes informarem envolvimento e

preocupação com a aglomeração, os relatos dos empresários e dos representantes das instituições de apoio provam o contrário. Inclusive, por várias vezes, o próprio representante se contradisse quanto ao papel do poder público. Assim, é notório que o setor de vestuário não é prioridade e não recebe a atenção devida.

De modo geral, infere-se que os principais entraves para que essa coordenação funcione, em sua plenitude, estão relacionados com os seguintes aspectos: (a) falta de interação produtiva entre os agentes; (b) problemas de comunicação entre as partes; (c) grau de confiança ainda incipiente entre os envolvidos; (d) acomodação dos empresários no que tange à busca de apoio e mobilização para o desenvolvimento da aglomeração; (e) falta de iniciativa pública; (f) insuficiência de políticas públicas em prol do setor e (g) dificuldade em prover uma coordenação organizada da aglomeração.

Ainda, nesse sentido, salienta-se que as instituições de apoio, por exemplo, desenvolvem uma série de ações, mas muitas dessas não atingem as empresas. Várias confecções e facções não recebem o apoio direto e não conseguem se beneficiar dos projetos, pois esses, muitas vezes, não atendem às necessidades de certo grupo. Assim, percebe-se que tais iniciativas beneficiam uma parte das empresas, enquanto as demais ficam prejudicadas. Tal fato pode estar relacionado à heterogeneidade das empresas que compõem a aglomeração, conforme demonstraram Tavares (2011) e Oliveira (2011). Por apresentarem objetivos e direcionamentos diversos, dificulta o atendimento das demandas por parte dos agentes.

É importante destacar também que as facções se beneficiam menos das ações e projetos das instituições de apoio, pois a maioria das iniciativas é voltada para a confecção. Desse modo, as facções ficam subordinadas às confecções e quase não recebem incentivos para o fomento de suas atividades. O poder público também não apresenta nenhuma iniciativa voltada diretamente para as atividades dos faccionistas.

Por esses motivos o poder público e as instituições de apoio não desempenham um papel efetivo na governança da aglomeração de vestuário de Divinópolis. É inegável que as empresas de confecção e facção se beneficiam da estrutura da aglomeração e que as instituições de apoio contribuem, assim como o poder público – dentro de suas limitações. No entanto, tais agentes ainda não exercem um papel articulador e promovedor de uma coordenação integrada, eficiente e competitiva.

#### **4.3 A governança da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis**

Após tomar conhecimento do papel que as instituições de apoio e o poder público exercem na governança da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG é necessário analisar, com mais veemência, essa estrutura produtiva, a fim de caracterizar sua forma de coordenação.

Verifica-se que a governança da aglomeração de vestuário não se enquadra na tipologia de Markusen (1995) sobre o centro-radical (*hub-and-spoke*), em que o sistema produtivo articula-se em torno de uma grande empresa coordenadora da cadeia. Pois, no caso da indústria de vestuário de Divinópolis, a coordenação é espalhada entre os agentes que compõem a estrutura. Também não corresponde aos modelos de governança de Humphrey e Schmitz (2000) e Williamson (1985), em termos de hierarquia e mercado, pois a forma de coordenação está relacionada com o ambiente geral que envolve a aglomeração e padrões de competitividade.

Todavia, a governança da aglomeração de vestuário se assemelha à tipologia de Bernier, Bouchard e Lévesque (2003) de governança de parceria, no que tange à forma de coordenação distribuída na estrutura, e também com os padrões estabelecidos por Cruz (2006), que abnega o estabelecimento de parcerias hierarquicamente impostas, pois a aglomeração de vestuário não

obedece a nenhuma estrutura de coordenação hierárquica. Relaciona-se, ainda, aos conceitos de Suzigan, Garcia e Furtado (2007), que tratam a governança como formas de comando ou coordenação que os agentes exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais e tecnológicas, haja vista que a aglomeração de vestuário apresenta ações e projetos coordenados e comandados por agentes de apoio, como o SEBRAE, a FIEMG, o SINVESD e outros.

Suzigan et al. (2004) enfatizam que a forma e a própria existência da governança vão depender de um conjunto de características específicas a cada sistema ou arranjo e que, para determinar qual o grau de governança existente, deve-se analisar esse conjunto de características (CRUZ, 2006). Desse modo, tem-se a Figura 11, na qual são apresentados os fatores condicionantes e facilitadores da governança da aglomeração de Divinópolis.

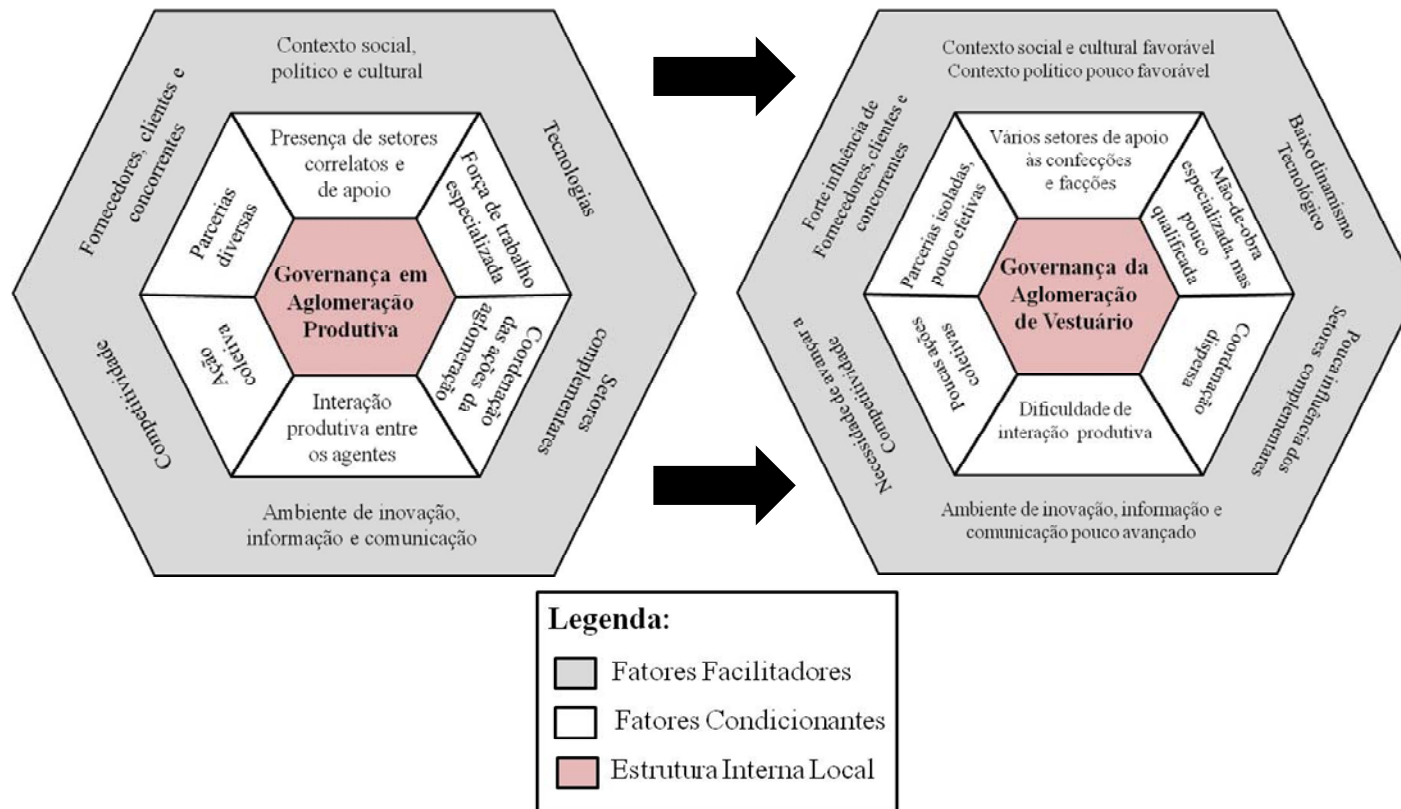


Figura 11 Formação e desenvolvimento da governança da aglomeração de vestuário

Conforme ilustrado, a governança da aglomeração apresenta algumas restrições e impasses que dificultam seu pleno desenvolvimento. No caso dos fatores condicionantes, observa-se que existem vários setores de apoio às confecções e facções, no entanto, existem dificuldades em prover uma interação produtiva. A forma de coordenação é espalhada na estrutura, ou seja, descentralizada e distribuída entre os vários agentes. Contudo, as parcerias são isoladas e pouco efetivas, considerando que raras são as ações desenvolvidas coletivamente. Outro fator condicionante é a força de trabalho especializada que, no caso da indústria de vestuário, se apresenta como uma mão de obra especializada na arte de confecção/facção, mas pouco qualificada em moda de vestuário.

No que tange aos fatores facilitadores, tem-se que o contexto social e cultural é favorável ao estabelecimento de uma coordenação interorganizacional organizada, ao passo que o contexto político é pouco favorável nesse sentido, em função do histórico de omissão do poder público. Observa-se a forte influência de fornecedores, clientes e concorrentes, mas um baixo dinamismo tecnológico das empresas, atrelado à necessidade de avanços na competitividade da aglomeração, assim como pouca influência dos setores complementares e um ambiente de inovação, informação e comunicação pouco avançado.

Partindo-se dessas informações, a governança da aglomeração produtiva pode ser classificada, conforme seu desenvolvimento e maturidade, como uma **governança embrionária**, pois apresenta grau reduzido de desenvolvimento da coordenação da aglomeração e reduzida interação produtiva entre empresas de confecção e facção, instituições de apoio e poder público. Tal classificação é apresentada no Quadro 11.

Quadro 11 Tipologia de governança da aglomeração de vestuário

Tipologias de governança em aglomerações produtivas		Grau de desenvolvimento/maturidade da coordenação	
		<i>Reduzida</i>	<i>Elevada</i>
Intensidade da interação produtiva entre empresas, instituições de apoio e poder público	<i>Reduzida</i>	Governança embrionária	Governança moderada
	<i>Elevada</i>	Governança frágil	Governança avançada

Trata-se de uma governança embrionária, pois o papel que as instituições de apoio e o poder público desempenham ainda é incipiente para promover uma coordenação organizada da aglomeração como um todo. Além disso, o empresário pouco se mobiliza para esse fim. Desse modo, infere-se que as instituições de apoio e o poder público necessitam se articular melhor para, juntos, buscar uma visão orientada para a gestão plural e participativa, objetivando a transparência e a legitimidade, como sugerem Kissler e Heidemann (2006). Necessitam também, em parceria com os empresários, exercer a corresponsabilidade na gestão da aglomeração, de modo a representar os interesses coletivos e alcançar objetivos e metas conjuntas, como recomenda Le Gáles (2004).

Por meio disso, é possível atingir um nível de maturidade da governança e provocar mudanças nas empresas em prol de uma participação mais efetiva, a fim de se atingir um estágio avançado de coordenação, que atue no sentido de fortalecer o papel dos diferentes atores (CRUZ, 2006) e instigar a competitividade e o desenvolvimento da aglomeração.

#### 4.4 Sugestões de ações de governança

Conforme destacam Lastres et al. (2003), um dos papéis essenciais da governança nas aglomerações produtivas é fortalecer e estimular políticas de cooperação, para se atingir competitividade em grande escala e garantir a sustentabilidade local ou regional. Souza (2004) complementa tal afirmação ao destacar que a governança é um mecanismo de flexibilização das relações entre os atores envolvidos, capaz de potencializar o compartilhamento de informação e contribuir para a geração de conhecimento e inovações tecnológicas.

Partindo dessa compreensão e conhecendo a governança da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, bem como as restrições, os gargalos e os impasses à coordenação dos atores, sugere-se a implantação de algumas ações básicas de governança, dispostas no Quadro 12, para prover uma coordenação mais efetiva e fortalecer o papel dos agentes que compõem essa estrutura.

Quadro 12 Propostas de ações de governança

Ações/diretrizes	Mecanismo	Resultado esperado
Sensibilizar os atores (empresas, instituições de apoio e poder público) para a difusão de uma cultura de valorização das ações conjuntas.	Promover reuniões, palestras, seminários e <i>workshops</i> sobre cooperação.	Mobilização dos agentes para o estabelecimento de ações e projetos coletivos, e rompimento com a cultura do individualismo.
Formar uma rede de cooperação estruturada para coordenar as ações, projetos e decisões da aglomeração.	Instituir um comitê gestor das ações, envolvendo membros das empresas e das instituições de apoio e do poder público.	Promoção de uma gestão plural e participativa.
Atribuir responsabilidades às instituições de apoio na coordenação da aglomeração.	Prosseguir nos projetos e ações já empreendidos e buscar a articulação e desenvolvimento de novas iniciativas.	Fortalecimento do papel das instituições de apoio na governança.
Instigar a participação e o envolvimento do poder público nas ações da aglomeração, atribuindo-lhe responsabilidades.	Estabelecer políticas públicas de apoio e incentivo à atividade de vestuário.	Fortalecimento do papel do poder público na governança.

Quadro 12, conclusão

Fortalecer a liderança dos Sindicatos (SINVEDS e SOAC).	Desenvolver um programa de filiação aos sindicatos patronais das confecções e facção.	Maior coordenação dos sindicatos e maior participação e envolvimento dos empresários.
Promover uma maior participação dos empresários nas decisões da aglomeração.	Exercitar a corresponsabilidade dos confeccionistas e faccionistas.	Fortalecimento do papel dos empresários na governança.
Identificar e valorizar as habilidades e as competências dos atores envolvidos na delegação de responsabilidades.	Dividir a coordenação das ações da aglomeração conforme área de competência dos atores.	Coordenação organizada nas diversas áreas: gestão, formação de mão de obra, financiamento e fomento da atividade produtiva, etc.
Potencializar a integração dos esforços dos empresários, das instituições de apoio e do poder público.	Estabelecer ações conjuntas entre os atores em prol da aglomeração.	Interação produtiva e coordenação coletiva.
Manter o equilíbrio entre a competição e a cooperação.	Manter os relacionamentos, e as ações e os projetos coletivos.	Obtenção de uma maior eficiência coletiva.
Promover o desenvolvimento por meio de um clima de confiança e de cooperação entre os agentes da aglomeração.	Trocar informações e conhecimento entre os atores.	Aumento da confiança e da cooperação.
Criar um canal de comunicação formal e eficiente no âmbito da aglomeração.	Desenvolver um site da aglomeração para a divulgação interna das informações gerais entre os atores.	Compartilhamento de informação e geração de conhecimento e inovação.
Articular os projetos e as ações maiores envolvendo toda a aglomeração.	Organizar reuniões mensais dirigidas pelo comitê gestor para discutir as propostas do setor.	Beneficiar não somente um grupo de empresas, mas a aglomeração como um todo.
Representar os interesses coletivos e alcançar objetivos e metas conjuntas.	Desenvolver mecanismos de verificação e controle do grau de envolvimento dos agentes.	Manutenção da coordenação da aglomeração.
Avaliar e monitorar os resultados coletivos pretendidos.	Elaborar diagnósticos anuais pelo Comitê Gestor.	Transparência e legitimidade.
Buscar eficiência operacional e inovação na gestão e na produtividade.	Buscar especialização.	Valor agregado na produção geral da aglomeração.
Instigar a competitividade e o desenvolvimento da aglomeração.	Manter a efetividade do papel dos diferentes atores.	Promover um estágio avançado da governança e o fortalecimento da capacidade competitiva da aglomeração.

A partir da adoção das ações de governança (apresentadas no Quadro 13), a aglomeração de vestuário de Divinópolis tende a migrar de seu estágio embrionário para alcançar um estágio avançado e prover uma coordenação organizada e efetiva, que ajude na composição de forças e incentive a legitimidade da tomada de decisões, de forma participativa e compartilhada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente dissertação apresentaram-se os resultados de um estudo que visou analisar o papel das instituições de apoio e do poder público na governança e no desenvolvimento da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG, por reconhecer que esses agentes condicionam o desenvolvimento da capacidade competitiva das empresas, facilitando a coordenação e a consolidação das aglomerações produtivas. Destaca-se que diversos autores salientam que uma das condições ao desenvolvimento das aglomerações produtivas é a articulação produtiva entre empresas, instituições de apoio e políticas públicas locais (PORTER, 1999; SCHMITZ, 1999; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Para possibilitar a discussão sobre o tema, realizou-se uma pesquisa qualitativa junto aos três principais agentes da aglomeração: (i) empresários das empresas de confecção e facção; (ii) representantes das instituições de apoio e (iii) representantes do poder público. Utilizaram entrevistas semiestruturadas, por meio de roteiro, paralelamente à pesquisa documental.

Desse modo, foram identificados os agentes que compõem o aglomerado de vestuário e as formas de coordenação das ações, bem como a representatividade das instituições de apoio e do poder público nessa estrutura. Foram destacadas as relações de interação e cooperação entre os agentes e as iniciativas e os projetos empreendidos em prol do desenvolvimento do setor. Fez-se, ainda, a caracterização da aglomeração, descrevendo a percepção dos empresários, das instituições de apoio e do poder público, sobre o papel desses dois últimos na governança da aglomeração. Foram destacadas as convergências/divergências das opiniões e, a partir disso, foi classificada a governança da aglomeração.

O recorte teórico adotado para embasar as premissas do estudo tratou especificamente da caracterização das aglomerações e das formas de governança. No entanto, sentiu-se a necessidade de desenvolver um modelo teórico, específico para a análise da governança em aglomerações produtivas, o que permitiu a flexibilidade e a análise individual de cada componente. Paralelamente a esse modelo teórico, desenvolveu-se também a tipologia de governança das aglomerações produtivas, classificadas em embrionária, frágil, moderada e avançada. Fundamentando-se nessa categorização é que se classificou a governança da aglomeração de vestuário de Divinópolis.

Antes, porém, fez-se o resgate histórico da aglomeração, que se formou entre as décadas de 1980 e 1990, permitindo, assim, conhecer sua estrutura, sua dinâmica e suas particularidades. A produção de moda local se iniciou de forma amadora e foi se desenvolvendo com o passar dos anos, até evoluir para uma aglomeração produtiva no ramo de vestuário, com forte presença de PMEs, que atuam sob forma de competição acirrada e cooperação frágil. Percebeu-se que diversas características apresentadas pela indústria de vestuário corroboram com a dinâmica das aglomerações produtivas, podendo, desse modo, ser considerada como tal.

Embora o setor de confecção de Divinópolis seja uma concentração de empresas especializadas em confecção e façção, observou-se que seus empresários e líderes de entidades utilizam um baixo potencial das articulações produtivas no âmbito da aglomeração, pois são raras as ações e os projetos articulados e coordenados coletivamente. De modo geral, as interações são dispersas na estrutura, não havendo uma coordenação interativa.

Verificou-se que os entraves ao estabelecimento de interações produtivas e cooperativas se devem principalmente: (i) à falta de maturidade dos empresários para prover acordos e parcerias; (ii) à falta de critérios no setor para regulamentar a atividade; (iii) às dificuldades de lidar com o oportunismo entre

empresas concorrentes e (iv) à inabilidade das lideranças para coordenar iniciativas coletivas. Os empresários, de modo geral, ainda não conseguem visualizar os benefícios da atuação conjunta e, assim, os laços de confiança não se efetivam na estrutura e, se os mesmos percebem tais benefícios, não se mobilizam nesse sentido. As parcerias e os acordos surgem de grupos de interesses específicos e outros já articulados, sendo esse um dos fatores que dificultam a governança da aglomeração.

A estrutura é favorável ao estabelecimento de ações conjuntas e cooperativas, no entanto, a heterogeneidade das empresas dificulta o alinhamento de objetivos, visto que essas se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento e atuam com direcionamentos opostos: algumas buscam produtos com valor agregado e inovação na arte da moda e outras, baixo preço e imitação. Além disso, ficou comprovado que os próprios empresários não aproveitam das sinergias geradas entre os agentes, uma vez que usualmente não buscam apoio, não interagem e nem se mobilizam para a troca de informações e o compartilhamento de conhecimento.

Ficou evidenciado que não existe uma liderança forte do poder público nem das instituições de apoio, capaz de introduzir, no setor, formas de cooperação formais que possibilitem o trabalho conjunto das empresas envolvidas, nem mesmo uma integração para a coordenação da aglomeração como um todo. As alegações acerca do papel desses agentes na governança da aglomeração foram, muitas vezes, controversas.

Contudo, observou-se que as instituições de apoio atuam mais proativamente na aglomeração que o poder público. Mesmo assim, o papel que esses agentes desempenham na governança da aglomeração ainda é rudimentar. Especificamente no caso do poder público, são notórias a falta de envolvimento e a carências de iniciativas e incentivos em prol do setor. O direcionamento das políticas públicas não privilegia a indústria de vestuário e poucas são as ações

específicas para este ramo de atividade econômica. Portanto, pode-se perceber que esse agente parece não estar cumprindo o seu papel de reforçar e promover a aglomeração para o desenvolvimento, mesmo conhecendo a importância do setor para a microrregião de Divinópolis.

Por sua vez, tal como destacado anteriormente, as instituições de apoio empreendem um papel mais significativo, pois atribuem importância ao setor e colaboram para prover o desenvolvimento e a competitividade da aglomeração. Especialmente o SINVESD e o SEBRAE se destacam, uma vez que, em todos os relatos dos representantes, eles foram mencionados como agentes que subsidiam a aglomeração, que buscam a coordenação, a interatividade e a competitividade do setor em parceria com os demais agentes. Verificou-se que as decisões referentes a projetos, a ações maiores, como uma feira de moda e outros eventos correlacionados ficam centradas na gestão do SINVESD, ao passo que as palestras, os treinamentos e os *workshops* ficam sob incumbência do SEBRAE, do SENAI, da FIEMG e os demais serviços, tais como formação, financiamento e consultoria, são ofertados pelas instituições educacionais, bancárias e de consultoria gerencial no município.

Não obstante, muitos dos incentivos e projetos beneficiam somente um grupo de empresários, geralmente os filiados ao SINVESD, ficando os demais prejudicados nesse sentido. As fábricas, por exemplo, beneficiam-se menos das ações e projetos das instituições de apoio, pois a maioria das iniciativas é voltada para a confecção. Tal fato parece evidenciar ainda mais a falta de eficiência dos agentes de apoio.

Por esses motivos, a aglomeração de vestuário de Divinópolis ainda não evoluiu para uma coordenação consolidada, pois apresenta algumas restrições que impedem seu pleno desenvolvimento, como, por exemplo, as dificuldades em prover uma interação produtiva, ambiente de inovação, informação e comunicação pouco avançado, ausência de ações coletivas, parcerias isoladas e

pouco efetivas, contexto político pouco favorável, dentre outros tantos aspectos. Desse modo, a governança da aglomeração foi classificada como uma governança embrionária, pois apresenta grau reduzido de desenvolvimento da coordenação da aglomeração e reduzida interação produtiva entre empresas de confecção e facção, instituições de apoio e poder público.

Ademais, observou-se que os agentes ainda não desempenham um papel efetivo, articulador e promovedor de uma coordenação integrada, eficiente e competitiva. São reconhecidos os esforços, mas falta uma articulação mais produtiva e uma interação mais consistente entre as iniciativas públicas e privadas. Acredita-se que muitas ações necessitam ser empreendidas para que a governança da aglomeração alcance um patamar avançado de coordenação, de modo que o papel dos agentes se fortaleça. Parece necessário estabelecer uma sinergia entre esses atores e definir mais claramente o papel que cada um deles desempenhará.

Cabe frisar que este trabalho não teve a pretensão de fornecer uma análise completa e exaustiva da governança da aglomeração de vestuário e do papel dos agentes que a compõem, mas, sim, fornecer uma análise consistente sobre o estágio atual de coordenação e incentivar novas pesquisas relacionadas.

Por fim, por meio deste estudo confirmou-se a proposição de que as aglomerações produtivas contribuem para a superação das limitações inerentes às PMEs e que a compreensão da governança permite identificar os agentes dessa estrutura e seus respectivos papéis no crescimento e no desenvolvimento da aglomeração como um todo.

A presente dissertação possui algumas limitações, que merecem ser trazidas à tona, a saber: (i) apresenta restrições metodológicas quanto à amplitude de aplicação dos resultados, pois, por se tratar de um estudo qualitativo, descritivo e de campo, específico da aglomeração de vestuário de Divinópolis, MG, as conclusões não podem ser estatisticamente generalizadas

(mesmo porque a análise da governança pressupõe que seja específica a cada caso); (ii) a pesquisa junto aos representantes do poder público ficou um pouco prejudicada pela dificuldade de entrevistar um número maior de pessoas desse setor, que se mostraram pouco acessíveis e (iii) a análise da governança da aglomeração está baseada na opinião de alguns dos agentes que a compõem, o que realça um aspecto subjetivo de alguns dados coletados. Portanto, outras pesquisas poderiam complementar essa discussão e aprofundar as análises.

Apesar das limitações supracitadas, considera-se que este estudo apresentou importantes contribuições teóricas e empíricas. A maior contribuição teórica se deve ao aprofundamento sobre a dinâmica das aglomerações, o que permitiu destacar aspectos essenciais à competitividade dessas estruturas e ainda desenvolver um modelo teórico para a análise da governança nas aglomerações produtivas, e conseqüente classificação de sua tipologia. O referido modelo, por possibilitar conhecer a trajetória de governança das aglomerações a partir da identificação dos fatores condicionantes e facilitadores da governança, permite classificar a estrutura em estudo conforme as tipologias propostas e examinar as restrições ao desenvolvimento.

Salienta-se, ainda, que os modelos encontrados na literatura são pouco específicos para o contexto das aglomerações produtivas brasileiras, sendo esta uma das contribuições originais deste trabalho. De tal forma, o modelo proposto poderá ser utilizado, inclusive, para estudar outras realidades. Ademais, com este trabalho buscou-se a consolidação do conceito de governança em aglomerações produtivas, seus estágios e formatos de crescimento e desenvolvimento.

Como contribuição empírica, a presente pesquisa fornece informações a respeito da governança da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, envolvendo dados sobre as formas de interações entre os agentes, sobre a dinâmica da aglomeração e o papel das instituições de apoio e do poder público na coordenação e desenvolvimento do setor. Além disso, sugere-se a aplicação

de ações de governança adequadas à estrutura local, para viabilizar o estabelecimento de políticas promovedoras do desenvolvimento.

Como recomendação para investigações futuras, propõe-se a realização de novos estudos para complementar os dados aqui apresentados, partindo de investigações quantitativas, pois a utilização de outras técnicas pode respaldar ainda mais a importância de prover uma governança avançada no âmbito das aglomerações produtivas. As proposições aqui levantadas também podem ser reforçadas com o desenvolvimento de estudos relacionados em outras aglomerações.

Outros estudos poderiam, até mesmo, ser empreendidos para analisar a governança da cadeia produtiva têxtil-vestuário de Divinópolis, a fim de compreender as dificuldades que se colocam à coordenação dos atores e sugerir mecanismos de governança que promovam o desenvolvimento produtivo e a competitividade global.

## REFERÊNCIAS

ABREU, J. C. **Estratégias e oportunidades locais**: um estudo sobre rede dinâmica em aglomerados de empreendedores de base artesanal. 2002. 349 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL.  
**Relatório setorial**: indústria têxtil e de vestuário. Belo Horizonte: UFMG/FUNDEP, 2009. 26 p.

ALVIM, A. M. M.; CARVALHO, P. F. B.; OLIVEIRA, P. A. B. Análise das dinâmicas econômicas e populacional da microrregião de Divinópolis. **Caderno de Geografia**, Belo Horizonte, v. 17, n. 28, p. 163- 80, 2. sem. 2007.

AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.

AMORIM, J. M. **Cluster como estratégia competitiva no setor têxtil e vestuário de Divinópolis**. 2005. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

AMORIM, J. M.; CORRÊA, M. L. Cluster como estratégia competitiva no setor têxtil e vestuário: o caso de Divinópolis/MG. **Revista de Administração da FEAD**, Belo Horizonte, v. 4, 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.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 8<sup>th</sup> ed. California: Wadsworth Publishing, 1998. 530 p.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes organizacionais de PME: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, p. 203-227, 2004. Edição especial.

BAPTISTA, J. R. V.; ALVAREZ, V. M. P. Relações socioeconômicas em rede: a governança no arranjo produtivo de vestuário de Cianorte no estado do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 113, p. 59-81, jul./dez. 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009. 225 p.

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

BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LÉVESQUE, B. Attending to the general interest: new mechanisms for mediating between the individual collective and interest in Québec. **Annals of Public and Cooperative Economics**, New York, v. 74, n. 3, p. 321-348, Sept. 2003.

BRITO, E. P. Z. et al. Arranjos produtivos locais e crescimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-17.

BRITTO, J. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais em busca de um referencial analítico. In: REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. **Relatório de atividades do referencial conceitual, metodológico, analítico e propositivo**. 4. ed. Rio de Janeiro: UFRJ/SEBRAE, 2004. p. 91-115.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.

BRÜLHART, M. Economic geography, industry location and trade: the evidence. **The world Economy**, Oxford, v. 21, n. 6, p. 775-801, Aug. 1998.

CAMARGO, A. Governança para o século 21. In: TRIGUEIRO, A. (Coord.). **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003. cap. 6, p. 306-321.

CAMPOS, A. C. **Arranjos produtivos no estado do Paraná: o caso do município de Cianorte**. 2004. 224 f. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

CAMPOS, A. C.; TRINTIN, J. G.; VIGIDAL, V. G. Estrutura de governança: o caso do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecção de Maringá (PR). **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 134-155, jan./jun. 2009.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. **Relatório de atividades do referencial conceitual, metodológico, analítico e propositivo**. 4. ed. Rio de Janeiro: UFRJ/SEBRAE, 2004. p. 67-90.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.; LASTRES, H. M. M. Caracterização e taxonomias de arranjos e sistemas produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. **Relatório de atividades do referencial conceitual, metodológico, analítico e propositivo**. 4. ed. Rio de Janeiro: UFRJ/SEBRAE, 2004. p. 24-49.

CIRCUITO DA MODA. **40 anos de história da moda de Divinópolis**. Disponível em: <<http://www.circuitomoda.com.br/single.php?p=61>>. Acesso em: 26 jul. 2011.

COOKE, P. Regional innovation and learning systems, *clusters*, and local and global value chains. In: BROCKER, J.; DOHSE, D.; SOLTWEDEL, R. (Ed.). **Innovation clusters and interregional competition**. Berlin: Springer, 2008. chap. 3, p. 28-51.

CROCCO, M. et al. **Pesquisa industrialização descentralizada: sistemas industriais locais: o arranjo produtivo moveleiro de Ubá**. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2001. p. 323-382.

CRUZ, P. R. A. F. **Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: o caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba**. 2006. 180 p. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

DIAS, M. C. **Inovação tecnológica e relações interfirmas no cluster têxtil da região de americana**. 1999. 119 p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

EDSON FILHO, T. A.; RIBEIRO, A. C. A governança em aglomerações produtivas: uma análise sobre o setor cerâmico de Campos dos Goytacazes. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 1, p. 96-129, jan./abr. 2011.

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, G. M. V.; WAQUIL, P. D.; GONÇALVES, W. M. Governança na cadeia do café: o caso do consórcio agrícola de fazendas especializadas no sul de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

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.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 408 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, M. G. **Governança em rede de empresas**: o arranjo produtivo local do setor moveleiro da região metropolitana de São Paulo. 2008. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2008.

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.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994. p. 9-122.

GOEDERT, A. R.; ABREU, A. F. de. Governança em redes de desenvolvimento. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 11., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: ALTEC, 2005. p. 1-14.

GORDON, I. R.; MCCANN, P. *Cluster innovation and regional development and analysis of current theories and evidence*. In: KARLSSON, C.; JOHANSSON, B.; STOUGH, R. R. **Industrial Clusters and inter-firm networks**. Cheltenham: E. Elgar, 2005. chap. 5, p. 523-545.

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 E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-17.

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: Institute of Development Studies/University of Sussex, 2000. 37 p. (IDS. Working paper, 120).

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Relatórios municipais**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=312230>>. Acesso em: 22 abr. 2011.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Relatório setorial**. São Paulo, 2009. Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../NT00041ED2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../NT00041ED2.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2011.

JOAQUIM FILHO, R. F.; VENTURA, E. C.; MARUCCI, J. C. Governança cooperativa e o papel do conselho de administração em cooperativas de crédito no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 22, n. 4, p. 911-945, Oct.1997.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage, 1986. 87 p.

KISSELER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006.

KRUGMAN, P. R. **Development, geography and economic theory**. Massachusetts: The MIT Press, 1996. 200 p.

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

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. In: REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. **Relatório de atividades do referencial conceitual, metodológico, analítico e propositivo**. 3. ed. Rio de Janeiro: UFRJ/SEBRAE,2003. p. 6-35.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. In: REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. **Relatório de atividades do referencial conceitual, metodológico, analítico e propositivo**. 5. ed. Rio de Janeiro: UFRJ/SEBRAE, 2005. p. 1-30.

LASTRES, H. M. M. et al. (Coord.). **Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil**. Brasília: SEBRAE/FINEP/CNPQ, 2003. 354 p.

LEBESSIS, N.; PATERSON, J. **Evolution in governance: what lessons for the comission? A first assessment**. [S.l.]: Forward Studies Unit, 1997. Disponível em: <europa.eu.int/comm/cdp/working-paper/index\_en.htm>. Acesso em: 7 maio 2011.

LE GALÈS, P. **À chaque ville sa gouvernance**. Auxerre: Sciences Humaines, 2004. p. 34-40. (Hora-série, n. 44).

LEMOS, C. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos** requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais. 2003. 263 p. Tese (Doutorado em Ciências) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

LEMOS, M. B. et al. **O arranjo produtivo da FIAT de fornecedores.** Rio de Janeiro: BNDES/UFRJ, 2000. 30 p. (Estudos empíricos). Nota Técnica.

LEMOS, M. B.; SANTOS, F.; CROCCO, M. Arranjos produtivos locais sob ambientes periféricos: os condicionantes territoriais das externalidades restringidas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA, 31., 2003, Porto Seguro. **Anais...** Niterói: ANPEC, 2003. p. 1-18.

LINHARES, L. Arranjos produtivos em espaços periféricos: análise multivariada para Minas Gerais. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 13., 2008, Diamantina. **Anais...** Belo Horizonte: CEDEPLAR-UFGM, 2008. p. 1-22.

LUNDVAL, B. A. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G. et al. (Ed.). **Technical change and economic theory.** Londres: Pinter Publishers, 1988. chap. 12, p. 349-369.

MALAFAIA, G. C.; WEGNER, D.; CAMARGO, M. M. E. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamento na pecuária de corte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 9-44, dez. 1995.

MARKUSEN, A. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. **Economic Geography**, Worcester, v. 72, n. 3, p. 293-313, July 1996.

MARSHALL, A. **Princípios de economia.** São Paulo: Abril Cultural, 1982. 272 p.

MASKELL, P. Localised low tech learning. In: INTERNATIONAL GEOGRAPHICAL CONGRESS, 28., 1996, The Hague. **Proceedings...** The Hague: Royal Geographical Society, 1996. p. 4-10.

MEYER-STAMER, J. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters**, política de localização e competitividade sistêmica. São Paulo: ILDES, 2001. 26 p. (Policy Paper, n. 28).

MCCANN, B. T.; FOLTA, T. B. Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. **Journal of Management**, Stillwater, v. 34, n. 3, p. 532-565, June 2009.

NAGAMATSU, R. N.; HATAKEYAMA, K.; MARCAL, R. F. M. Governança em arranjo produtivo local: o caso do APL de bonés de Apucarana. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CABO VERDE, 15., 2009, Cabo verde. **Anais...** Cabo Verde: APDR, 2009. p. 4108-4127.

NAKANO, D. N. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influencia. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005. v. 1, cap. 2, p. 54-67.

OLIVEIRA, P. G. **Relações entre externalidades e capacitações organizacionais**: um estudo no arranjo produtivo de confecções de Divinópolis. 2011. 172 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

OXLEY, J. E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Journal of Law, Economics & Organization**, New Haven, v. 13, n. 2, p. 387-409, Oct. 1997.

PATIAS, T. Z. **A governança no arranjo produtivo local metal-mecânico automotivo da serra gaúcha**. 2008. 110 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

PERROUX, F. **A economia do século XX**. Lisboa: Herder, 1967. 758 p.

PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.; PECI, A. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide**: possibilities for prosperity. Nova York: Basic Books, 1984. 355 p.

POLÈSE, M. **Economia urbana e regional**: lógica espacial das transformações econômicas. Coimbra: APDR, 1998. 477 p.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. Cambridge: Havard, 1998. p. 79-90

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 518 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 90, n. 3, p. 1-15, May/June 1990.

PROCOPIUCK, M.; FREY, K. Governança e redes em políticas de caráter público. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2008. p. 1-15.

PROVAN, K. G.; HUMAN, S. E. Organizational learning and role of the network broker in small-firm manufacturing. In: GRANDORI, A. **Interfirm networks**: organization and industrial competitiveness. London: Routledge, 1999. p. 185-207.

PROVAN, K. G.; KENNIS, P. Modes of network governance; structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Lawrence, v. 27, n. 2, p. 229-252, Apr. 2007.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003. Texto para discussão. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/.../bndes\\_pt/.../td-99.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/.../bndes_pt/.../td-99.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2011.

RAAB, J.; KENIS, P. Heading toward a society of networks: empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**, Newbury Park, v. 18, n. 3, p. 198-210, Sept. 2009.

ROSENAU, J. N. **Globalization and governance**: bleak prospects for sustainability. Bonn: F. E. Stiftung, 2003. p. 11-29.

SANTOS, F.; CROCCO, M. A.; LEMOS, M. B. **Arranjos e sistemas produtivos locais em “espaços industriais” periféricos**: estudo comparativo de dois casos brasileiros. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2002. 27 p.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens locacionais. **Revista do BNDS**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge Journal of Economics**, Oxford, v. 23, n. 4, p. 465-483, July 1997.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **The Journal of Development Studies**, London, v. 31, n. 4, p. 529-566, Apr. 1995.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, Sept. 1999.

SCOTT, A. J.; GAROFOLI, G. The regional question in economic development. In: SCOTT, A. J.; GAROFOLI, G. (Ed.). **Development on the ground: Clusters, networks and regions in emerging countries**. Routledge, London: Routledge, 2007. chap. 1, 1-24.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Arranjos produtivos locais**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.Sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Crítérios e conceitos para classificação de empresas**. Brasília, 2010. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial](http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial)>. Acesso em: 18 jul. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA.  
**Foco competitivo:** reforço da competitividade do setor de moda de Divinópolis.  
 Disponível em: <<http://www.sinvesd.com/projeto-foco-competitivo-sebrae-sinvesd-sindicato-da-industria-do-vestuario-de-divinopolis-mg-lojas-fabricas-confeccoes-moda-roupas-vestidos-blusas-biquinis-jeans-fashion-moda-mineira-modinha-moda-feminina>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

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/bte/bte.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

SILVA, A. L. P. **Governança institucional:** um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. 2001. 240 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Agronomia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DE DIVINÓPLIS.  
 Disponível em: <<http://www.sinvesd.com>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

SOUZA, Q. R. **Governo de redes interorganizacionais no terceiro setor:** níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento: o caso do COEP Paraná 2000- 2003. 2004. 186 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

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.

STEPHEN, A. J. Agglomeration, interorganizational networks and competitive performance in the U.S. metalworking sector. **Economic Geography**, Worcester, v.71, n. 1, p. 27-54, Jan. 1995.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibilidade, hierarquia e desenvolvimento regional: as mudanças de estrutura dos sistemas produtivos industriais e os seus novos modos de governança nos anos 90. In: BENKO, G.; LIPIETS, A. (Org.). **As regiões ganhadoras:** distritos e redes, paradigmas da geografia econômica. Oeiras: Celta, 1994. cap. 10, p. 171-188.

STORPER, M. Regional economies as relational assets. In: \_\_\_\_\_. **The regional world: territorial development in a global economy**. New York: The Guilford, 1997. chap. 2, p. 26-52.

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.

SUZIGAN, W. et al. *Clusters* ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 543-562, out./dez. 2004.

SUZIGAN, W. et al. Coeficientes de Gini locacionais – GL: aplicação à indústria de calçados do estado de São Paulo. **Revista Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 39-60, jul./dez. 2003.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio/ago. 2007.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPME em Clusters industriais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

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

TAKEDA, Y. et al. An analysis of geographical agglomeration and modularized industrial network in a regional cluster: a case study at Yamagata prefecture in Japan. **Thechnovation**, New Zealand, v. 28, n. 8, p. 531-539, Aug. 2008.

TAVARES, B. **A Estrutura das aglomerações produtivas e capacitações das micro e pequenas empresas: um estudo comparativo no setor de vestuário em Minas Gerais**. 2011. 165 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

TEIXEIRA, M. G. C. et al. Governança local emergente no arranjo produtivo de petróleo, gás e energia do município de Duque de Caxias: para uma compreensão dos fatores condicionantes à sua configuração. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2008. p. 1-16.

TURETA, C.; LIMA, J. B.; PAÇO-CUNHA, E. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 1, p. 58-70, jan./abr. 2006.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p.1067-1089, set./out. 2009.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985. 449 p.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de entrevista aplicada aos empresários das empresas de confecção/facção da aglomeração produtiva de vestuário de Divinópolis, MG

#### 1. Identificação:

Nome da empresa, nome do entrevistado, cargo/função, endereço, telefone e principais produtos e serviços prestados.

#### 1. Atuação e particularidades das empresas:

a) **Particularidades** - Qual o foco de atuação? Quando se deu a criação da empresa? Quais fatores motivaram a criação da empresa neste setor? Qual o porte da empresa e o número de funcionários?

b) **Atuação** - Produz e comercializa com marca própria? Produz e comercializa para outra marca? Apenas produz e retorna a produção das peças para os fornecedores de serviços?

c) **Perfil do entrevistado** - Você já trabalhava no setor de confecções? Há quanto tempo está no ramo?

#### Parte I - Estrutura institucional

1. O que você considera importante para uma empresa do setor de vestuário (facção ou confecção) ser competitiva, isto é, ter um desempenho superior aos de seus concorrentes, sobreviver e expandir no mercado? Funcionários qualificados, linhas de crédito, maquinário, informação, relacionamento, interações, etc.? Em que aspectos a empresa que você representa atua nesse sentido?

2. Em relação ao setor de vestuário:

- a. Pode-se afirmar que há um número significativo de outras empresas do setor na cidade ou na microrregião? O setor de vestuário pode ser considerado relevante para a economia local?
- b. Como a presença de outras empresas do setor (confeccões e facções) na região influencia a competitividade da empresa? Exemplifique.
- c. Existem relações de interação entre sua empresa e as demais atuantes no setor? E com os demais agentes presentes na aglomeração? Se sim, como se dão essas relações?

3. A seguir serão apresentadas **entidades** normalmente presentes em aglomerações produtivas. Gostaria que você emitisse sua visão a respeito da **presença, atuação e da influência** de cada uma delas na coordenação das atividades da aglomeração, bem como na competitividade do setor de vestuário local. Se possível, exemplifique esta atuação, conforme sua experiência:

- a. Organizações de suporte, como o SEBRAE e associação comercial;
- b. O poder público (nos níveis municipal, estadual e federal);
- c. Instituições de ensino e pesquisa;
- d. Entidades financeiras;
- e. Empresas de consultoria;
- f. Empresas âncora.
- g. Quais outras entidades que oferecem suporte para as empresas do setor de confeccões local?

**Parte II – Governança da aglomeração**

4. Como funciona a coordenação da aglomeração de vestuário da microrregião de Divinópolis, MG? Como ocorrem as interações entre os agentes para prover essa coordenação?
5. As decisões referentes às ações e aos projetos do aglomerado ficam centradas em uma entidade, ou são distribuídas entre os agentes da aglomeração? Existe dependência de sua empresa com as demais participantes da aglomeração.
6. Como você percebe a atuação específica das entidades de apoio e do poder público na governança da aglomeração como um todo? Eles exercem papel efetivo? São desenvolvidas e implementadas políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento da indústria de vestuário? Comente.
7. Quais as perspectivas para o crescimento e o desenvolvimento do aglomerado?
8. Dentro do que foi discutido, você quer acrescentar algo?

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aplicada às instituições de apoio e ao poder público**

### **1. Identificação**

Nome da instituição; nome do entrevistado, cargo/função.

### **2. Atuação:**

- a) Qual o foco de atuação da entidade? Tem foco específico de atuação no setor de vestuário (confecção e facções)?
- b) Quais os projetos/programas/políticas desenvolvidos pela instituição voltados para o setor de vestuário (confecção e facções)?

### **Parte I - Estrutura institucional**

1. O que você considera importante para uma empresa do setor de vestuário (facção ou confecção) ser competitiva, isto é, ter um desempenho superior aos de seus concorrentes, sobreviver e expandir no mercado? Funcionários qualificados, linhas de crédito, maquinário, informação, relacionamento, interações, etc.? Em que aspectos a instituição que você representa atua nesse sentido?

2. Em relação ao setor de vestuário:

- a. Pode-se afirmar que há um número significativo de outras empresas do setor na cidade ou na microrregião? O setor de vestuário pode ser considerado relevante para a economia local?
- b. Como a presença de outras empresas do setor (confecções e facções) na região influencia a competitividade da empresa? Exemplifique.

3. A seguir serão apresentadas **entidades** normalmente presentes em aglomerações produtivas. Gostaria que você emitisse sua visão a respeito da

**presença, atuação e da influência** de cada uma delas na coordenação das atividades da aglomeração, bem como na competitividade do setor de vestuário local. Se possível, exemplifique esta atuação, conforme sua experiência.

- a. Organizações de suporte, como SEBRAE e associação comercial;
- b. O poder público (nos níveis municipal, estadual e federal);
- c. Instituições de ensino e pesquisa;
- d. Entidades financeiras;
- e. Empresas de consultoria;
- f. Empresas âncora.
- g. Quais outras entidades que oferecem suporte para as empresas do setor de confecções local?

#### **Parte II – Governança da aglomeração**

4. Como funciona a coordenação da Aglomeração de vestuário da microrregião de Divinópolis, MG? Como ocorrem as interações entre os agentes para prover essa coordenação?
5. As decisões referentes às ações e aos projetos do aglomerado ficam centradas em uma entidade, ou são distribuídas entre os agentes da aglomeração?
6. Como você percebe a atuação específica das entidades de apoio e do poder público na governança da aglomeração como um todo? Eles exercem papel efetivo? São desenvolvidas e implementadas políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento da indústria de vestuário? Comente.
7. Quais as perspectivas para o crescimento e desenvolvimento do aglomerado.
8. Dentro do que foi discutido, você quer acrescentar algo?