

Júlio Henrique Machado Máximo

**COMPETÊNCIAS FAVORÁVEIS À IMPLANTAÇÃO DE UM CLUSTER:
UM ESTUDO NO PÓLO DE CONFECÇÕES DE DIVINÓPOLIS**

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

Júlio Henrique Machado Máximo

**COMPETÊNCIAS FAVORÁVEIS À IMPLANTAÇÃO DE UM CLUSTER:
UM ESTUDO NO PÓLO DE CONFECÇÕES DE DIVINÓPOLIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de pessoas

Orientadora: Prof^a Dr^a Vera L. Cançado

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Mestrado Profissional em Administração

Júlio Henrique Machado Máximo

**Competências favoráveis à implantação de um cluster: um estudo
no pólo de confecções de Divinópolis**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do
Título de Mestre em Administração.

Aprovada em 23 / 02 / 2006, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes
professores:

CONCEITO:

Profª Drª Liliane de Oliveira Guimarães
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Profª Drª Valéria Maria Martins Júdice
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Profª Drª Vera L. Cançado
Orientadora

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Rosângela e minhas filhas Rosália e Clara, pelo apoio e compreensão nesta jornada, em todos os momentos, sempre com muito amor e paciência. Tudo por vocês.

À minha família pelo irrestrito apoio, incentivos e orações. Obrigado

Em especial à Profª Drª Vera L. Cançado, pelos ensinamentos, firmeza e exemplo, sempre com dedicação e presteza.

Aos amigos professores das Faculdades Integradas do Oeste de Minas - FADOM, pela energia, pela torcida e contribuições importantes nesta missão.

À diretoria e equipe administrativa da FADOM, que me proporcionaram as condições para desenvolver esta jornada.

Àqueles que acreditam e lutam pelo bem.

Aos meus pais, Darcy e Daniel.

À Rosângela, Rosália e Clara.

“Planejar significa projetar um futuro desejado e identificar as maneiras para realizá-lo”.

George Steiner

RESUMO

Diante dos novos desafios e ameaças inerentes à intensificação da globalização, as empresas vêm buscando manter ou aumentar sua competitividade, mediante a formação de redes de empresas, consórcios e alianças estratégicas ou a adoção de diversos tipos de arranjos produtivos locais e/ou *clusters*. A formação de *clusters* auxilia na busca pela competitividade, por meio da atuação estruturada entre os agentes econômicos de uma determinada região. Caracteriza-se como um agrupamento ou aglomerado de empresas em torno de um negócio (setor). Para a formação de um *cluster* é necessário que as empresas e seus dirigentes assumam papéis relevantes neste processo. Nesse sentido, para o exercício desses papéis faz-se necessário o desenvolvimento e uso de competências em nível tanto individual como organizacional. A competência individual refere-se aos conhecimentos, atitudes e habilidades do indivíduo, mobilizados em um contexto definido; e a competência organizacional é concretizada no patrimônio de conhecimentos que balizam as vantagens competitivas da organização no contexto em que está inserida. Este trabalho tem como objetivo principal identificar as competências individuais e organizacionais favoráveis à implantação de um *cluster* no pólo de confecções de Divinópolis, cidade situada na região Centro-Oeste de Minas Gerais. Para tal, foi realizado um estudo de campo de caráter qualitativo e quantitativo, utilizando-se de entrevistas com empresários e dirigentes de entidades de fomento, desenvolvimento e sindicais que atuam neste pólo de confecções. Foi também aplicado um questionário para o levantamento das competências individuais e organizacionais atuais a essa amostra selecionada. Os resultados indicam que os empresários acreditam possuir um domínio bom das competências individuais, porém apresentam atitudes e comportamentos antagônicos aos interesses coletivos, essenciais à busca da condição de *cluster*. O desenvolvimento é buscado de forma individual e desarticulada, existindo o medo de cooperar. Isso reflete nas competências organizacionais do pólo, caracterizando uma grande dificuldade de articulação na busca de melhorias conjuntas ou, mesmo, no compartilhamento de informações e técnicas que pudessem beneficiar e fortalecer as empresas de forma conjunta. Tal comportamento torna o aprendizado mais difícil e demorado, o que afeta negativamente a capacidade de organização das empresas e dificulta a formação de redes fortes e competitivas de empresas.

Palavras-chave: *Cluster*, arranjos produtivos locais (APL), competências individuais, competências organizacionais.

ABSTRACT

Before the new challenges and threats related to intense process of globalization, companies have been trying to keep or increase their competitiveness, through formation of chains, pools and strategic alliances or adoption of a variety of local productive arrangements and/or clusters. Cluster formation helps in the search of competitiveness, through structured action among economic agents of a specific region. It is characterized as a conglomerate of companies around a business (sector). For a cluster formation, it's necessary that companies and their general managers take over relevant roles in this process. For the exercise of those roles, it's necessary the development and use of either individual or organizational competencies. Individual competence is referred to one's knowledge, attitudes and abilities within a definite context; organizational competence based on knowledge which determines the competitive advantages of organization in the context in which it's inserted. This study has as main purpose to identify the individual and organizational competencies which are favorable for the implantation of a cluster in the clothing business in Divinópolis, which is a city situated in the middle-west of Minas Gerais state. A field study, which was qualitative and quantitative, was carried out. Interviews, with businessmen and general managers who deal with the clothing business of increase, development and union entities, were made. A questionnaire was also prepared in order to conduct a survey into present individual and organizational competencies for this selected sample.

The results indicate that the businessmen believe they have individual competence despite having antagonistic attitudes and behavior towards group's interests which are essential in search of cluster. They search for development in an individual and disarticulated way and the fear to cooperate is also present. All these reflect on organizational competencies of clothing business and it characterizes a great difficulty to articulate the search of group improvement, or even the sharing of information and techniques which could bring benefits and it could strengthen companies jointly. Such behavior makes the learning process harder and longer, which affects the organizational capacity of companies negatively and it makes it harder to form strong and competitive companies.

Key words: Cluster, local productive arrangements, individual's competencies, organizational competencies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Tipos de redes de empresas	26
Figura 2 -	Cadeia de valor genérica em negócios industriais	30
Figura 3 -	Cadeia de valor genérica em negócios industriais e indicação de áreas para compartilhamento	33
Figura 4 -	Ciclo de vida de um cluster	47
Figura 5 -	Ciclo de estratégia: competência	58
Figura 6 -	Ciclos permanentes de Aprendizagem e mudança	66
Figura 7 -	Modelo de pesquisa	73
Gráfico 1 -	Resultado global da competência de visão estratégica	112
Gráfico 2 -	Resultado global da competência de planejamento	114
Gráfico 3 -	Resultado global da competência de técnica	116
Gráfico 4 -	Resultado global da competência de comunicação	118
Gráfico 5 -	Resultado global da competência de negociação	119
Gráfico 6 -	Resultado global da competência de trabalho em equipe	121
Gráfico 7 -	Resultado da competência de processos	125
Gráfico 8 -	Resultado da competência de técnicas	126
Gráfico 9 -	Resultado da competência de serviços	127
Gráfico 10 -	Resultado da competência de organização	129
Gráfico 11 -	Resultado da competência social	130
Quadro 1 -	Maneira como a cooperação pode adicionar valor aos produtos	34

Quadro 2 -	Métodos apropriados para o aproveitamento do capital	40
Quadro 3 -	Tipos de clusters	45
Quadro 4 -	Competências de negócio	59
Quadro 5 -	Competências sociais	60
Quadro 6 -	Tipos de estratégia e formação de competências	61
Quadro 7 -	As dimensões da competência organizacional na formulação das estratégias	64
Quadro 8 -	Formulação do roteiro de entrevistas – formação de clusters ..	76
Quadro 9 -	Formulação das questões sobre competências individuais	77
Quadro 10 -	Formulação das questões sobre competências organizacionais	78
Tabela 1 -	Competências organizacionais – classificação de Zarifian	124

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	- Associação Brasileira da Indústria têxtil
ACID	- Associação Comercial e Industrial de Divinópolis
APL	- Arranjo produtivo local
ATMI	- Americam Textile Manufacturers Institute
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAMARADIV	- Câmara Municipal de Divinópolis
FADOM	- Faculdades Integradas do Oeste de Minas
FJP	- Fundação João Pinheiro
FIEMG	- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INDI	- Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais
ONGS	- Organizações não governamentais
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
P&D	- Planejamento e desenvolvimento
PME's	- Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	- Secretaria de Comércio Exterior
SENAI	- Serviço Nacional da Indústria
SINVEDS	- Sindicato da Indústria do Vestuário de Divinópolis

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Da organização singular para o coletivo: a formação dos <i>clusters</i>	22
2.1.1 Competitividade e formação de redes de empresas.....	23
2.1.2 Vantagem competitiva na cadeia de valor.....	28
2.1.3 A cultura e o capital social nas redes.....	36
2.1.4 Os vários conceitos de clusters.....	41
2.1.5 O conceito de cluster segundo Porter.....	48
2.2 O conceito de competências.....	52
2.2.1 Competências individuais.....	54
2.2.2 Competências organizacionais.....	60
3 METODOLOGIA.....	69
3.1 Caracterização da pesquisa.....	69
3.2 Unidade de análise e observação.....	70
3.3 Modelo de pesquisa.....	71
3.4 Coleta de dados.....	74
3.5 Tratamento e análise dos dados.....	79
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	81
4.1 Caracterização do setor de confecção.....	81

4.1.1 O setor no Brasil.....	81
4.1.2 O setor em Minas Gerais	84
4.1.3 Caracterização da Cidade de Divinópolis.....	86
4.1.4 Caracterização do pólo de confecções de Divinópolis.....	89
4.2 Percepções sobre os fatores favoráveis à formação de um cluster no pólo de confecção de Divinópolis.....	92
4.3 Percepção sobre as competências individuais.....	110
4.3.1 Competências de negócio.....	111
4.3.2 Competências técnicas.....	115
4.3.3 Competência social.....	117
4.4 Competências organizacionais.....	123
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
REFERÊNCIAS.....	141
APÊNDICES	145

1 INTRODUÇÃO

As crescentes turbulências, a intensificação dos processos de globalização, a complexidade maior das estruturas organizacionais e as maiores exigências de valor agregado nos produtos e serviços vêm desencadeando novas configurações de relacionamentos, impondo às empresas e aos indivíduos a constante busca de formas mais eficazes de avaliar e de valorizar os ativos que estão fazendo a diferença para a competitividade. Os ativos humanos, que compõem o quadro de colaboradores das organizações, assim como o relacionamento entre as organizações, têm-se destacado nessas agregações de valores e de competitividade (CASTELLS, 1999; DRUCKER, 2000; DUTRA, 2004).

Para fazer frente aos novos desafios e ameaças, as empresas vêm buscando construir diversas formas de associação para a formação de redes de empresas, consórcios e alianças estratégicas, assim como para a criação de diversos tipos de sistemas econômicos locais e/ou *clusters*, dentre outros (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; PORTER, 1998).

O interesse pelas abordagens de *clusters* é crescente no Brasil. Uma grande diversidade de organizações multilaterais e governamentais, e de instituições privadas e do terceiro setor reorienta as suas ações sob o enfoque da sustentabilidade e do envolvimento de atores, a partir da geração de emprego e renda (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Os sistemas econômicos locais competitivos estão associados a uma grande diversidade de formas de ação que partem do reconhecimento da complexidade representada por situações novas, que exigem a capacidade de proposição e de ação em vários níveis da microrregião onde se localizam as empresas. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001)

Evidencia-se a relevância do papel do sistema político e administrativo para viabilizar processos de transformação das sociedades locais, além da importância da compreensão das reações dos sistemas organizados diante das estimulações de um ambiente em evolução. Resgata-se, ainda, a importância do ator e da ação social nos processos de transformação de um território, não como unidade geopolítica, mas como um sistema de interdependências em que as estratégias de atores individuais e coletivos contribuem para sua organização e valorização (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; HADDAD, 2002; PORTER, 1998).

A expressão arranjo produtivo local – APL, tem sido utilizada como sinônimo do termo cluster, sendo a primeira preferida pelas entidades setoriais, órgãos de fomento e instituições públicas e privadas, e a segunda mais disseminada nas camadas empresariais. *Cluster* é uma palavra de origem anglo-saxônica, cuja aplicação de seu conceito teórico foi assimilada por alguns autores e órgãos de fomento e de desenvolvimento.

Ambas as terminologias possuem vários graus de desenvolvimento em seus conceitos, desde a simples análise de competitividade de um setor ao conceito de desenvolvimento local pleno, considerando toda a sua abrangência, existindo,

portanto, diferenças nas abordagens. (REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS - REDESIST, 2005)

Vários autores publicaram estudos sobre a competitividade das empresas e regiões em *cluster*, originando abordagens conceituais diferenciadas sobre o tema. Para Porter (1998), *cluster* é um agrupamento ou aglomerado de empresas em torno de um negócio (setor). As empresas são diferentes, mas o negócio é o mesmo, concentrado em uma região determinada. Por exemplo, um *cluster* de vestuário agregaria empresas como fábricas de tecidos, estamparias, fábricas de botões e aviamentos, costureiras, modistas, *designers*, confecções, tinturarias e lojas de vestuário.

Portanto, cada empresa cuida de uma parte cada vez menor, mais especializada. Diversas empresas confeccionam partes de um produto final acabado, o que não impede a concorrência entre elas. Assim, a concorrência não tem mais a característica da singularidade de uma única empresa, acontecendo agora em níveis mais amplos, como cadeias de valor, redes associativas ou, mesmo, entre *clusters*. A competitividade de uma empresa (ou região) depende de fatores micro e macroeconômicos. Para enfrentar e melhor controlar ou utilizar esses fatores no seu ambiente, as empresas devem buscar a associação entre si para incrementar o desenvolvimento de seus negócios (PORTER, 1998).

O relato de experiências de territórios que conheceram alguma forma de crise de desenvolvimento e que buscaram fórmulas inovadoras para dinamizar os seus espaços sociais e econômicos, tentando corrigir disfunções herdadas do passado,

sugere um esquema de análise socioeconômica que se centra no desenvolvimento de competitividade das empresas inseridas no território. Como exemplo, cita-se o caso de Nova Serrana, no estado de Minas Gerais, que, de um pólo não especializado de calçados de todos os tipos, tornou-se a cidade hoje reconhecida como “Capital nacional do calçado esportivo”, um *cluster* de sucesso. (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MINAS GERAIS - FIEMG, 2000)

A busca dos incentivos para apoiar a multiplicação de organizações em determinadas localidades, não deve fazer o papel de compensar maus êxitos do mercado, mas financiar mercados lucrativos, porém incertos, como qualquer outro negócio. As organizações desbravadoras têm seu importante papel e são as maiores beneficiárias; as entidades de classe e outros órgãos coletivos são considerados necessários e apropriados para fomentar a concentração de empresas em um determinado setor. (CARDOSO; GUIMARÃES, 2005).

Nas associações do tipo *cluster*, os participantes têm sido impelidos a superar suas diferenças e a cooperar, buscando suplantar as dificuldades de crédito, tecnologia, mercados, matérias-primas, qualificação de mão-de-obra, comercialização e distribuição, entre outras. Dessa forma, as parcerias entre empresas e instituições produtivas (instituições de fomento, como: associações comerciais e industriais, sindicatos setoriais, cooperativas de crédito e entidades, privadas e ou governamentais) mostram-se como uma alternativa viável para a equalização dos fatores competitivos. Essas parcerias trazem soluções pelo compartilhamento de informações e de projetos gerenciais e pela diluição de riscos, agregando

flexibilidade industrial, logística e comercial às empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

O *cluster* está apoiado no conceito da vantagem competitiva. Quando um aglomerado de indústrias, de qualquer tipo de negócio, começa a operar sob o conceito de *cluster*, a vantagem competitiva de todos os seus componentes é melhorada. O desenvolvimento da região onde se encontra tal aglomerado destaca-se pela especialização em um determinado negócio, além de ter a sua economia fortalecida e de melhorar os índices de desenvolvimento, localizado especificamente na área de abrangência do *cluster* (PORTER, 1998).

Entretanto, a formação de um *cluster* não é garantida somente pela criação das condições para que o desenvolvimento local ocorra, como concentração geográfica, atividades que se complementam e foco em uma determinada atividade econômica. É necessário que as empresas e seus dirigentes assumam papéis relevantes neste processo, desenvolvendo competências específicas. Corrêa (1999) assinala que uma das condições para a formação de *cluster* é o desenvolvimento da cultura da competência. A cultura da competência refere-se às competências essenciais de cada componente da rede, desde os aspectos estruturais e materiais, como instalações e equipamentos, até os intangíveis, como *know how* e gestão de processos e de pessoas. Nesse sentido, levanta-se a questão central desta dissertação: Quais são as competências, tanto em nível tanto individual como organizacional, necessárias para a formação de um *cluster* em determinada região?

Nos contextos de complexidades, organizações diversas começam a se voltar para a implantação de modelos estruturados de gestão por competências, que se destacam como instrumentos adequados para produzir benefícios concretos aos negócios, na medida em que permitem a identificação e a disseminação das competências individuais e organizacionais. Esse modo de encarar o funcionamento das empresas leva os administradores a repensarem o papel das pessoas no processo de trabalho. Assim, elas tornam-se um importante ativo, na medida que geram efetivamente o diferencial competitivo que toda organização busca em suas estratégias, passando então a serem vistas com a mesma importância estratégica dos demais recursos de competitividade, como os financeiros e tecnológicos (DUTRA, 2004).

As competências podem ser classificadas em dois níveis distintos: individual e organizacional. A competência individual refere-se a conhecimentos, julgamentos ou força e a sua efetiva utilização para resolver problemas no trabalho, segundo Fleury e Fleury (2000). A competência organizacional pode ser vista como a forma pela qual a empresa supera seus concorrentes em algum fator competitivo que os clientes valorizam, segundo Mills *et al.* (2002)¹ *apud* Fernandes (2004). As competências individuais e organizacionais estão fortemente correlacionadas, gerando um “circulo virtuoso em que as estratégias definem as competências e estas se refletem nas escolhas das estratégias” (FLEURY; FLEURY, 2000, p.11).

¹ MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. *Competing through competences*. London: Hodder & Houghton, 2002.

Acredita-se assim que a maior competitividade de uma determinada região deve estar relacionada ao somatório dos resultados alcançados pelas competências das empresas desta região e dos indivíduos que compõem as empresas. Ou seja, para se estabelecer um *cluster* em determinada região é necessário que as empresas se agrupassem em torno de competências complementares – as competências essenciais do *cluster*, a exemplo do que é definido como competências essenciais da organização. Para que essas competências se viabilizem, é necessário que os empresários que compõem as empresas desenvolvam competências individuais para essa formação coletiva.

No estado de Minas Gerais e outros estados, algumas cidades conseguiram se organizar em *cluster*, auferindo vantagens competitivas e estratégicas sobre as demais regiões concorrentes. A cidade de Divinópolis, apesar de abrigar um pólo de confecção regional, respondendo por uma considerável participação na economia local e em seu entorno, bem como por sua influência social, não obteve sucesso em diversos programas de integração das forças produtivas do setor. Os programas coordenados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, local, pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, local e pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, Regional Centro-Oeste não obtiveram a adesão do empresariado do setor. Rodadas de negócios, oficinas de qualidade, oficinas de *design* e programas de capacitação, tanto pessoal quanto empresarial, contaram com uma pequena participação do setor confeccionista da cidade (SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE, 2003).

Diante desse contexto, decidiu-se desenvolver uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo e quantitativo, com o objetivo de verificar se existem no pólo de confecções de Divinópolis as competências individuais e organizacionais favoráveis para a implantação de um *cluster*.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- a) caracterizar o setor de confecção da região de Divinópolis;
- b) identificar as competências individuais atuais dos empresários do setor de confecção de Divinópolis;
- c) identificar as competências organizacionais atuais;
- d) identificar se as competências individuais e organizacionais existentes são capazes de contribuir para formação de um *cluster* de confecção em Divinópolis.

Foi desenvolvido um estudo de campo, de caráter qualitativo e quantitativo, com a realização de entrevistas e a aplicação de questionários a empresários e dirigentes de entidades. Os empresários foram intencionalmente selecionados dentre as empresas filiadas ao Sindicato das Indústrias de Vestuário de Divinópolis - SINVEDS. Foram também entrevistados dirigentes das entidades de fomento, desenvolvimento e sindicais que atuam no pólo de confecções de Divinópolis.

Os resultados deste trabalho podem lançar luz sobre temas emergentes de gestão organizacional, contribuindo para a compreensão da relação entre competências e o desenvolvimento de *clusters*, o que constitui uma abordagem ainda não explorada na teoria. Em termos de aplicação, podem contribuir para alavancar a

competitividade atual ou futura do setor, diagnosticando-se forças e fraquezas atuais e identificando-se os fatores favoráveis à implantação de um *cluster* na região de Divinópolis.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, além desta Introdução. No Capítulo 2, é apresentado o referencial teórico, que se baseia na compreensão dos conceitos de *cluster*, de arranjo produtivo local e de competências individuais e organizacionais. No Capítulo 3, são discutidos os aspectos metodológicos da pesquisa, sua caracterização, as técnicas de coleta de dados, a forma de tratamento e a análise dos dados. No Capítulo 4, são apresentados os resultados obtidos no trabalho de campo. O Capítulo 5 apresenta as considerações finais deste trabalho, com base nas análises realizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os referenciais teóricos dos temas abordados neste trabalho, sob as perspectivas de diversos autores:

- a) cooperação entre empresas, formação de redes, sistemas produtivos locais e *cluster*, e as vantagens de se operar nestas configurações;
- b) concepção dos conceitos de competências individuais e organizacionais, suas origens e conceitos correlatos.

2.1 Da organização singular para o coletivo: a formação dos *clusters*

Cluster é uma palavra de origem anglo saxônia que na aplicação de seu conceito teórico foi assimilada por alguns autores e órgãos de fomento e desenvolvimento. Entretanto, com a aplicação do conceito em vários níveis das camadas empresariais, no Brasil, passou-se a utilizar a expressão “Arranjo produtivo Local” como sinônimo de *cluster*, como já mencionado anteriormente.

Ambas as expressões possuem vários graus de desenvolvimento em seus conceitos, desde a simples análise de competitividade de um setor ao conceito de desenvolvimento local pleno, considerando toda a sua abrangência (REDESIST, 2005).

A diferença da abordagem do desenvolvimento local para a abordagem de *cluster* ou de cadeia produtiva são os objetivos de suas análises, planejamento e tipo de intervenção. A abordagem de *cluster* busca melhorar competitividade de

determinada região, enquanto as de desenvolvimento local buscam a qualidade de vida da região. A abordagem e os mecanismos de integração do Desenvolvimento local é fruto de um planejamento territorial mais amplo que a análise da cadeia produtiva ou análise de *cluster* (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Portanto, apesar de conceitualmente diferenciadas, ambas as terminologias podem ser utilizadas como sinônimos. A expressão “Arranjo Produtivo local” é preferencialmente utilizada pelas entidades setoriais, órgãos de fomento e Instituições públicas e privadas, sendo mais disseminada no Brasil. Neste trabalho, em função de seus objetivos, será adotada a abordagem de *clusters*, entendida como uma associação com outras empresas, na forma de cadeias produtivas, consórcios e ou redes de empresas que comungam objetivos compatíveis e convergentes. Um *cluster* pode envolver várias redes, múltiplos consórcios ou várias cadeias produtivas, ou uma única unidade de cada forma de atuação. Dessa forma, podemos perceber como as redes de empresas, consórcios e cadeias de produção tornam-se componentes dos *clusters*.

2.1.1 Competitividade e formação de redes de empresas

Diante da atual complexidade dos mercados e das novas exigências em termos de velocidade e complexidade das respostas, Drucker (2000) afirma que as empresas, para enfrentar a forte concentração econômica, terão de se apoiar em alianças, parcerias e empreendimentos conjuntos, enfim, em relações entre empresas ou organizações que poderão estar localizadas em diferentes partes do globo. A cooperação pode ser considerada uma base para os sistemas produtivos, além da

própria capacidade de produção, ajudando a enfrentar as novas dificuldades gerenciais, o surgimento e utilização de novas tecnologias e as novas demandas dos mercados em sua dinâmica.

Essa perspectiva é convergente com a de Castells (1999) que afirma que as transformações das organizações têm como objetivo lidar com as incertezas causadas pelo ritmo veloz das mudanças nos ambientes econômico e cultural, buscando a redução de custos e a flexibilidade de atendimento. Para o autor, a globalização, representada pela crescente interdependência das economias mundiais, junto com a redução das distâncias, a eliminação das fronteiras econômicas e as conseqüências disso em termos de competitividade, induz a novas tendências. A primeira foi a migração do modelo fordista taylorista para uma produção em massa flexível, ajustada ao interesse e desejo dos clientes. A segunda foi a utilização de subcontratação por grandes empresas das pequenas, que, com maior flexibilidade e custos menores, possibilitam ganhos à grande empresa, com a formação das redes empresariais.

As opções de modelos para a formação de redes organizacionais são várias: alianças estratégicas, *joint ventures*, modelos de licenciamento, franquias, subcontratação de serviços ou de produção, redes de empresas para pesquisa e desenvolvimento, distribuição, compras, vendas, cooperativas, etc. Segundo Castells (1999), esse novo modelo de organização, representado pelas redes, apresenta sete grandes tendências:

- a) organização em torno do processo, não da tarefa;
- b) hierarquia horizontal;

- c) gerenciamento de equipes;
- d) medida de desempenho pela satisfação do cliente;
- e) recompensa com base no desempenho do grupo;
- f) maximização dos contatos com fornecedores e clientes; e
- g) informação, treinamento e retreinamento dos envolvidos em todos os níveis.

As redes, segundo Casarotto Filho e Pires (2001), são mecanismos (sistemas ou métodos, dependendo da análise) utilizados com grande eficácia e eficiência na capacitação e suporte às empresas nas variáveis estratégicas e gerenciais, e na busca de vantagens competitivas sustentáveis, como: novas tecnologias, inovações em produtos, serviços, processos, atualização gerencial, busca e análise informativa, institucionalização de relações de colaboração e co-produção e internacionalização. Essas vantagens competitivas também são utilizadas para a defesa e conservação de seus mercados em face de investida de concorrentes próximos ou internacionais.

De acordo com a variação dos tipos de produtos e da função dos participantes, Casarotto Filho e Pires (2001) apontam duas configurações básicas de redes:

- a) horizontalizada, em que todos fazem o mesmo produto, podendo assumir os papéis relacionados a aquisição de matéria-prima, criação da marca do produto para grandes lotes de vendas, chegando até a representar a marca regional, realização de exportações e tutela de qualidade para todas as empresas associadas; e
- b) verticalizadas, em que a produção de componentes e serviços está distribuída entre os participantes da cadeia, cada um desempenhando uma parte do

processo de produção para uma empresa coordenadora da cadeia (rede *top down*).

Casaroto Filho e Pires (2001) ainda caracterizam dois tipos diferentes de rede em que as pequenas empresas podem se inserir: rede *top down* e rede flexível (FIG. 1).

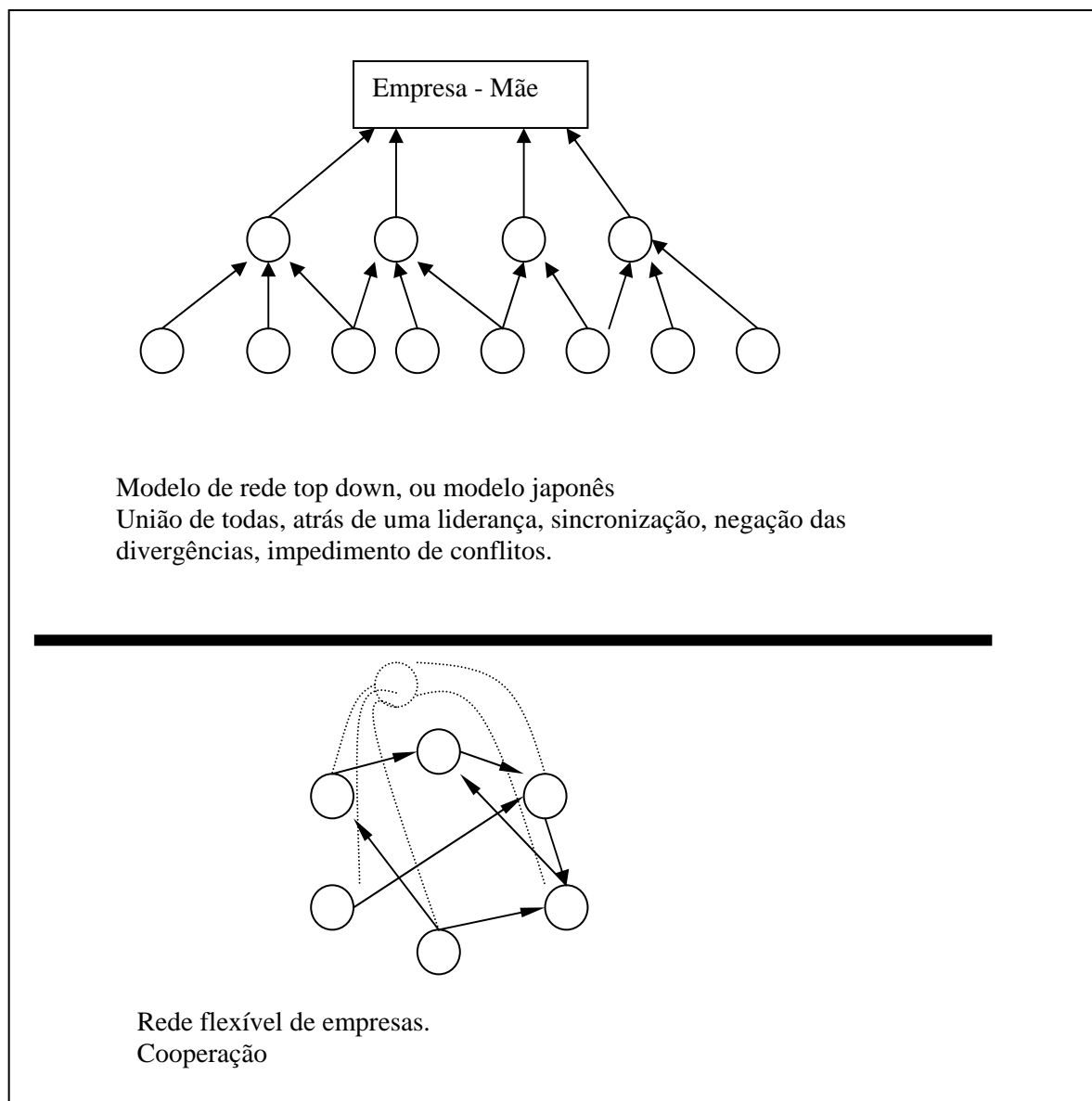


FIGURA 1 - Tipos de redes de empresas

Fonte: CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 36.

Na rede *top down*, uma empresa coordenadora, ou empresa-mãe, necessita de fornecedores e subfornecedores, funções que podem ser assumidas pela pequena empresa. Neste tipo de rede, fornecedores e suas seqüências são altamente dependentes da estratégia da empresa-mãe ou coordenadora, tendo pouca ou nenhuma influência no destino da rede.

Na rede flexível, a base de várias economias altamente desenvolvidas, como a da região chamada “Terceira Itália”, as empresas se unem em um consórcio que pode ter objetivos amplos ou restritos. Nesse tipo de consórcio, várias empresas podem produzir partes de um produto, que poderá ser montado e comercializado por outras. O consórcio pode simular uma grande empresa, porém com maior flexibilidade e possibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, significando maior valor agregado a seus componentes.

O relacionamento entre as empresas é baseado na cooperação, necessitando de: troca de informações entre as várias empresas formadoras do consórcio; de estabelecimento de intercâmbio de idéias; de desenvolvimento de visão estratégica; de definição de áreas de atuação; de análise conjunta de problemas e soluções em comum e de definição das contribuições dos parceiros. A cooperação ainda significa: abandonar o individualismo; saber tolerar e ceder; aceitar que o concorrente é semelhante; e banir as expressões do tipo “cada um por si e Deus por todos” ou a máxima da concorrência perfeita “todos contra todos”, segundo Casarotto Filho e Pires (2001).

É importante ressaltar que a cooperação entre as empresas, ao contrário do senso comum, não demanda a união de todos a partir de uma liderança, ou que as ações sejam totalmente sincronizadas em conjunto, ou, ainda, que se baseie na ausência de conflitos entre parceiros ou na negação de interesses divergentes.

Para haver um processo de mobilização social e política para a cooperação efetiva, é importante sensibilizar as lideranças locais a buscarem resultados a serem compartilhados com a comunidade de agentes econômicos e sociais locais (HADDAD, 2002).

As empresas em busca da formação das redes objetivam aumentar as suas capacidades de competição, o que propicia o aumento das vantagens competitivas de todas, atuando em conjunto, pelo efeito da sinergia gerada entre elas. A cooperação entre empresas e a atuação em rede geram o resultado objetivado de melhoria das capacidades de competição. Na atuação em forma de *cluster*, também existe a melhoria da capacidade de competição das empresas, porém de forma mais ampla e estruturada, como será tratado no próximo tópico.

2.1.2 Vantagem competitiva na cadeia de valor

As operações de qualquer empresa podem ser divididas em uma série de atividades, como operários trabalhando, vendedores visitando clientes, técnicos intervindo em processos, especialistas criando produtos e contadores levantando recursos financeiros. Nesta concepção de modelo, as empresas criam valor para seus clientes, desempenhando todas essas atividades de maneira eficiente. Para

gerar e manter a vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa tem que fornecer valor aos clientes, desempenhando suas atividades mais eficientemente do que seus concorrentes, por meio de um custo menor ou de uma forma diferenciada, segundo Porter (1992).

A cadeia de valor é uma representação detalhada e sistemática das atividades de uma empresa que ajuda a identificar a contribuição de cada atividade para o valor que o cliente atribui ao produto. O livro *Vantagem Competitiva* dedica-se à utilização desse conceito na especificação, implementação da estratégia da empresa e geração de resultados, sendo válido na análise da geração dos resultados empresariais (PORTER, 1992).

Genericamente, um negócio de qualquer espécie (indústria, comércio ou prestação de serviços) pode ser dividido em funções chaves, como: pesquisa e desenvolvimento – P & D, logística de aquisições, produção, tecnologia de gestão, logística de distribuição e marketing. Cada uma dessas funções, por sua vez, é composta por diversas outras subfunções. Classicamente, podem ser agrupadas em estruturas funcionais ou departamentalizadas (PORTER, 1992). Adotando-se o conceito de cadeia de valor, essas funções podem ser agrupadas de forma diferenciada, visando produzir com alto valor agregado, conforme apresentado na FIG. 2.

Infra Estrutura	TECNOLOGIA DE GESTÃO: Qualidade, Planejamento, Gestão Financeira				
Operação	P&D: Atualização setorial Desenvolvimento de produtos tecnologia de processos	Logística de Aquisições -Compras -Estocagem de materiais -transporte de materiais	Produção -Produção interna -Custos -Flexibilidade -Logística de produção -Produção externa	Logística de distribuição -Estocagem de produtos -Transporte de produtos -Redes de Distribuição	Marketing -Atualização setorial -Marcas -Vendas -Atendimento -Assistência

FIGURA 2 - Cadeia de valor genérica em negócios industriais

Fonte: CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 43.

Produzir com alto valor agregado é ofertar produtos que, em sua produção, beneficiem-se de todos os passos, da esquerda para a direita. As atividades iniciais da cadeia são funções importantes, como o desenvolvimento de novos produtos e a aquisição de matérias-primas. A primeira é uma forte agregadora de valor ao produto; a segunda, por sua capacidade de impactar o preço final do produto, pode torná-lo mais competitivo ou não. Pressupõe-se que o produto será resultado de um sistema otimizado, a partir de um ótimo em cada um de seus componentes. Esses resultados são obtidos pela empresa ao beneficiarem-se de competências ótimas em suas atividades de logística, do setor comercial e de produção, tendo como consequência não somente um ótimo produto, mas também um preço competitivo, de modo que o cliente atribua a ele mais valor (PORTER, 1992).

Na prática, o grande problema das empresas é a impossibilidade de ter completo domínio de todas as competências necessárias nas várias etapas da cadeia de valor, incluindo a gestão destas. Verifica-se, hoje, uma complexidade de funções, levando as empresas cada vez mais a dependerem de alianças, trabalhando de

forma associada e cooperativa com as demais empresas de sua cadeia de valor. Por isso, é pouco provável que a empresa possa dominar economicamente cada etapa da cadeia de valor, comprometendo sua competitividade (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2000).

Para se desenvolver novos produtos, é preciso ter a competência de monitorar o mercado, acompanhando as tendências e tecnologias. Isso seria mais facilmente desenvolvido por uma empresa especializada, associada a uma rede, que dispusesse de pessoas capacitadas para esses papéis, habilitadas a realizar intercâmbios e pesquisas com eficiência e eficácia.

Para a redução dos custos, a compra em escalas maiores, além de possibilitar um custo menor nas compras, pode permitir uma melhor gestão de estoques para a empresa. Comprar em grande quantidade com baixos níveis de estoque individualmente é muito difícil de ser conseguido por uma empresa, especialmente se for pequena. Dessa forma, operar associada a uma rede permitiria a combinação desses ganhos, auferindo competitividade de custos de aquisição e de armazenagem às empresas.

As funções finais da cadeia de valor como marketing e a logística de distribuição são tão importantes quanto às das etapas iniciais, segundo Porter (1992). São difíceis de serem bem desempenhadas pela empresa isoladamente. A função de marketing engloba as definições de preço, promoção, formas de distribuição, características dos produtos, metas de atendimento e inovações, além de conhecimentos do

mercado, suas características, consumidores e comportamento. A logística envolve, além dos conhecimentos de marketing, distribuição, transportes e produção.

O exercício tanto das funções iniciais como das finais exige aprimoramento contínuo das pessoas que as desempenham. Além da constante capacitação que envolve treinamentos e dedicação de tempo, os recursos para isso podem ser pesados para cada empresa individualmente, porém se compartilhados, via consórcio ou rede de empresas, podem ser amenizados (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; PORTER 1992).

Em razão de tais características, as funções iniciais e finais da cadeia de valor, principalmente por agregarem muito valor à empresa, são mais indicadas para serem compartilhadas ou potencializadas de forma coletiva. Elas podem ser classificadas em funções que seriam mais bem desempenhadas em rede e em funções que podem ser compartilhadas diretamente pelas empresas. Normalmente, as funções iniciais e finais da cadeia de valor podem ser mais bem desempenhadas em rede (desenvolvimento de produtos, distribuição), ao passo que as funções chamadas “intermediárias” (meios de produção) podem ser diretamente compartilhadas pelas empresas, ou não, de acordo com as estratégias de cada uma. A FIG. 3 mostra as funções com maior possibilidade de compartilhamento

QUADRO 1

Maneira como a cooperação pode adicionar valor aos produtos

Etapa da Cadeia	Objetivo	Cooperação para
Iniciais (repassa para o consórcio)	<p>Ação no momento certo</p> <p>Novos níveis de desempenho Custos e riscos menores Maior valor para o cliente</p> <p>Linha de produtos mais forte</p> <p>Melhor suprimento Redução de custos de insumos</p>	<p>Evitar atrasos no desenvolvimento Criar mais opções Compartilhar planos avançados Assumir compromissos antecipados Combinar competências Compartilhar desenvolvimento Melhorar a utilização Aumentar a compreensão Desenvolver novos produtos Comercializar produtos de terceiros Oferecer uma gama maior de produtos Fortalecer os vínculos de suprimento Ganhar poder de compra Facilitar pedidos e entregas</p>
Finais (repassa para o consórcio)	<p>Melhor imagem do produto Melhor cobertura do mercado</p> <p>Abertura de novos canais Menos barreiras de entradas em negócios Explorar novas oportunidades e novos mercados</p>	<p>Fazer propagando conjunta Combinar recursos de vendas Combinar produtos Compartilhar canais de outras empresas Obter as forças necessárias Realizar experiências conjuntas</p>
Intermediárias (compartilhamento direto)	<p>Maior capacidade Novos processos</p> <p>Maior eficiência</p> <p>Novas práticas</p>	<p>Partilhar recursos sub-utilizados Compartilhar <i>Know-How</i> Dividir riscos de desenvolvimento Utilizar melhores competências de cada empresa Desenvolver padrões comuns</p>
Gestão (repassa para o consórcio)	<p>Melhor estratégia competitiva</p> <p>Melhor gestão de RH Aceleração da curva de aprendizado Melhor padrão de qualidade Geração de mais receitas Redução de custos e riscos</p> <p>Redução de custos financeiros</p>	<p>Obter maior flexibilidade com menores custos Compartilhar funções de RH Estudar práticas de parceiros</p> <p>Compartilhar padrões Aplicar recursos sub-utilizados Dividir custos e riscos Reduzir a exposição dos investimentos Negociar recursos conjuntamente</p>

Fonte: CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 46.

No compartilhamento da fase inicial da cadeia de valor, é interessante que seja constituída uma empresa que represente a rede ou o consórcio para que compras de maior volume sejam realizadas, permitindo melhores condições para a redução

de custos, pelo efeito de escala sobre os volumes comprados. A representatividade desta empresa permitiria intercâmbios de informações de tecnologia que gerem acesso a novos produtos ou serviços.

Nas funções finais da cadeia de valor, o acesso a funções mais complexas e especializadas, difíceis de serem obtidas pelas empresas, dá-se pela utilização de organizações especialistas de marketing e de logística de distribuição.

Nas funções intermediárias da cadeia de valor, pode ser utilizada a opção de compartilhar meios ou processos de produção, com o aproveitamento de ociosidade da capacidade de alguma empresa ou, mesmo, de *know how*² desenvolvido em conjunto.

Na gestão, que se inicia na estratégia, monitoramentos setoriais e mercadológicos, e análises especializadas podem ser alcançados de forma constante e estruturada. Os benefícios desses monitoramentos e análises, que devem ser funções da entidade representativa da rede ou consórcio, permitirão a tomada de decisões mais rápidas e seguras, refletindo em fatores favoráveis à qualidade dos produtos, à qualidade da mão-de-obra e à obtenção de recursos financeiros (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

As empresas em cooperação devem ter uma liderança, uma coordenação, de modo que a gestão da rede/consórcio seja iniciada pela estratégia, que deverá ser convergente, para que as empresas participantes alcancem seus objetivos. Como

² Conhecimentos

exemplos de funções a serem exercidas pela entidade representativa do consórcio ou rede citam-se o monitoramento setorial, o mercadológico e o tecnológico, que exigem conhecimento e ações técnicas exploratórias, como a análise de cenários, a gestão da qualidade, a preocupação com recursos humanos e a obtenção de recursos financeiros em condições favoráveis.

A criação de cooperação e de atividades de benefício coletivo requer a proatividade das empresas, por meio de compromissos, em todos os níveis da cadeia de valor, além de grande perseverança e persistência na busca dos resultados de competitividade melhorada. O sucesso nos relacionamentos de longo prazo depende do relacionamento colaborativo dos atores econômicos e institucionais com mesmos interesses, bem como da disponibilidade de informações que possam sustentar o processo decisório em sua dinâmica (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Assim, pode-se concluir pela importância de se investir na criação de uma cultura e de um capital social específicos que dêem sustentação à atuação nas redes de empresas e agrupamentos industriais, tipo *clusters*.

2.1.3 A cultura e o capital social nas redes

As redes não são formadas somente por acordos objetivos e pela busca de resultados puramente. São mais complexas do que a objetividade e os números. Corrêa (1999) afirma que o surgimento e a manutenção das redes dependem de três aspectos culturais distintos: a cultura da confiança; a cultura da competência; e a cultura da tecnologia da informação.

A cultura da competência está ligada às competências essenciais de cada componente da rede, desde os aspectos estruturais e materiais, como instalações e equipamentos, até os intangíveis, como *know how* e gestão de processos e de pessoas.

A cultura da confiança refere-se aos aspectos de cooperação entre os componentes das redes, ou parceiros, que envolvem valores das pessoas e das empresas, bem como seus interesses. O conhecimento sobre as pessoas e as empresas que têm objetivos comuns é de extrema importância para a formação dessa cultura, sendo os elos de confiança fundamentais entre os parceiros (CORRÊA, 1999). Para Haddad (2002), as chances de cooperação são muito reduzidas se não for instaurado um clima de confiança, com o abandono das atitudes defensivas.

A cultura da tecnologia da informação está focada na otimização dos fluxos de comunicação, que são vitais para os a criação de redes. Deve-se ter clareza sobre quais informações deverão ser repassadas aos membros da rede e sobre a forma de sua transmissão, assim como sobre os meios de comunicação a serem utilizados. Deve-se, ainda, estar atento a como e onde deverão ser gerados e mantidos os bancos de dados relativos à rede e a quais serão as regras de acesso, estabelecendo-se um arquivo dos conhecimentos das empresas e de suas relações em rede, aprendizados em equipes e conhecimento sobre clientes e mercados (CORRÊA, 1999).

Para Fukuyama (2000), à medida que as economias se desenvolveram, tornando-se complexas, as informações e seus requisitos tiveram um crescimento exponencial. A

administração moderna precisa de competências tecnológicas em níveis mais amplos, mas precisa também focar em informações geradas na economia local. O autor considera a rede não como uma organização formal, e sim como capital social, como uma relação moral de confiança: “uma rede é um grupo de agentes individuais que têm em comum normas ou valores além daqueles necessários às transações habituais de mercado” (FUKUYAMA, 2000, p. 209).

Nas redes, as relações são estabelecidas muito mais em base informal do que por meio de normas e acordos formalizados, sendo a reciprocidade um valor muito importante. Na medida em que as redes são vistas como grupos que têm em comum, normas e valores informais, os canais alternativos que provêm o fluxo da informação dentro e através das empresas se tornam essenciais.

Nas redes estruturadas como capital social, a autoridade é interiorizada, o que, de certa forma, permite o auto-gerenciamento e a auto-organização, exigindo posturas baseadas em confiança e respeito mútuo. Se a informação for mais livre, sem restrições à propriedade intelectual, pode haver um nível maior de troca de informações. A rede como capital social permite que as empresas obtenham melhores resultados do que se fossem fortemente baseadas em estruturas e normas formais. É difícil transformar idéias em riqueza na ausência de conexões sociais (FUKUYAMA, 2000).

O capital social de uma empresa pode ser visto também como o conhecimento e a informação que as organizações podem ter acesso, por intermédio de seus funcionários e de seus vínculos formais e informais com agentes externos como

parceiros de negócios, clientes e pessoas de outras organizações que mantêm contato com a empresa. A importância crescente do conhecimento, para a obtenção de diferenciais competitivos sustentáveis, por meio do capital social, ressalta a necessidade da sua melhor gestão. Assim, o capital social é visto como “um meio básico pelo qual as organizações importam conhecimento externo para a empresa” (ANAND; MANZ; GLICK, 2002, p. 59).

Nas redes de empresas, cada vez mais, os empresários necessitam de conhecimentos e tecnologias para alavancar a competitividade de seus negócios, ao mesmo tempo em que buscam enxugar as estruturas de suas empresas; ou seja, obter um menor número de gerentes e funções especialistas na organização. Isso se dá em função das tendências atuais de globalização, pressão crescente da concorrência e rápida evolução das tecnologias. Esses conhecimentos e as novas tecnologias podem ser alcançados com um melhor aproveitamento do capital social das empresas para tornar suas ações mais eficazes, conforme apresentado no QUADRO 2. O conhecimento pode ser de duas naturezas: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito pode ser obtido por meio de recursos não pessoais, como livros e relatórios. O conhecimento tácito exige maior comunicação entre as pessoas, de forma a permitir a existência de interação entre os indivíduos, ou seja, relacionamentos (ANAND; MANZ; GLICK, 2002).

QUADRO 2

Métodos apropriados para o aproveitamento do capital

Quantidade de conhecimento necessária	Alto	<p>Intercâmbio eletrônico de informações entre as organizações (e.g., EDI e XML)</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: relatórios de crédito sobre amostras de consumidores; comportamento/satisfação do consumidor no ponto de venda do varejo (em empresas de produtos de consumo).</i></p>	<p>Alianças estratégicas</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: experiência para desenhar, produzir e promover produtos no mercado em um novo país; conhecimento necessário para desenvolver tecnologia nova e revolucionária (e.g., tecnologia de DVD).</i></p>
	Baixo	<p>Contatos sociais informais (conversas por telefone, e-mail), relatórios, publicações técnicas.</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: crescimento no volume de vendas da concorrência, novas promoções de vendas sendo lançadas pela concorrência.</i></p>	<p>Aproveitamento dos parceiros e investidores da organização, equipes inter-organizacionais, encaixe de especialistas na organização (consultores e trabalhadores de conhecimento-contingente).</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: reação provável do governo à proposta de fusão de grandes empresas, adequação de novo design de produto, opiniões legais.</i></p>
		Explícito	Tácito

Fonte: ANAND; MANZ; GLICK, 2002, p. 61.

O QUADRO 2 mostra que quanto maior for a busca por alianças estratégicas e por melhores resultados nas cooperações, em que se exige grande volume de conhecimentos envolvidos, mais será necessário desenvolver o conhecimento tácito. Para adquirir este conhecimento, que não é encapsulado no conhecimento formal e no conhecimento explícito, exigem-se melhores níveis de comunicação e convivência e a geração de relacionamentos fortes e duradouros, com grande intensidade de aprendizado.

As empresas que pretendem manter vantagens competitivas de forma sustentável deverão desenvolver as capacidades de identificar, acessar, comunicar, criar e

administrar o conhecimento em seus membros e em seus processos. O conhecimento tem se tornado o recurso central na *Era da Informação*. Por isso, obtê-lo e administrá-lo são os pontos mais críticos do sucesso organizacional de longo prazo.

Para que uma empresa seja membro efetivo de uma rede ou de um *cluster*, terá de ser um agente capacitado a articular-se em uma cadeia de valor. Para tal, é necessário que tenha tido um aprendizado forte em cooperação e em relacionamento com outras empresas, realizando suas tarefas, dando sustentação às demais empresas da cadeia de valor e sendo sustentadas pelas demais empresas em suas tarefas nesta mesma cadeia. Quanto maior for a capacidade de sustentar as demais empresas envolvidas na cadeia de valor e por elas ser sustentada, melhores serão as capacidade e os resultados do *cluster* como um todo.

2.1.4 Os vários conceitos de *clusters*

O estudo dos *clusters* adquiriu destaque, nacional e internacional, pela importância dos impactos na geração de emprego, crescimento econômico, desenvolvimento tecnológico e exportações (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2000).

As abordagens sobre *cluster* são variadas em função do que se pretende analisar e da abrangência da análise. Existem abordagens muito amplas e complexas que incluem até a melhoria da qualidade de vida das pessoas que atuam no *cluster*, a partir dos resultados econômicos por ele gerados, como também existem abordagens mais específicas, que visam analisar características diferenciadoras

como capacidade de inovação, ou de competitividade entre outras. As mais simples das abordagens podem analisar tão somente as cadeias de valor que compõem o *cluster*, sendo que as diferenças entre estas abordagens estão ligadas ao número de agentes analisados e à abrangência do campo de análise.

Cluster é definido por Ruas (1995) como um conjunto de empresas geograficamente concentradas que atuam em um mesmo segmento de indústria, no qual há a predominância de pequenas e médias empresas - PME. De acordo com o autor, essas empresas se caracterizam pela lógica da especialização flexível:

- a) especialização da produção entre empresas diferentes, no nível da divisão vertical da cadeia de produção, envolvendo artigos de todos os tipos, fornecedores industriais, fornecedores de matéria-prima, componentes, máquinas e serviços, além do comércio, exportação, financiamento e apoio tecnológico;
- b) grande flexibilidade de quantidade e diferenciação;
- c) divisão da produção por empresas diferentes no nível horizontal, por meio de contratações e complementaridades;
- d) competição dos complexos de maior sucesso em outras dimensões além do preço;
- e) falta de proteção das empresas em relação a novos entrantes no mercado; e
- f) acesso a redes de informação e serviços.

As inter-relações empresariais que caracterizam os *clusters* podem ocorrer por meio de vínculos verticais, horizontais e multilaterais, segundo Lins (2000). O autor caracteriza os *clusters* a partir de seus elementos constituintes:

- a) concentração geográfica de empresas, principalmente pequenas e médias, setorialmente especializadas;
- b) relações interempresas a montante e a jusante (fornecedores/clientes), quer mercantis, quer não mercantis, no interior do *cluster*;
- c) desintegração vertical da produção em nível de empresa, com especialização em fases do processo produtivo;
- d) oferta *in loco* de serviços especializados de apoio às atividades produtivas e também voltados à comercialização em mercados distantes, inclusive no exterior;
- e) competição cooperativa entre os agentes econômicos;
- f) identidade sociocultural, relacionada a um passado histórico comum, que contribui para catalisar as relações entre os atores sociais, os quais tendem a uma ação conforme um código de comportamento via de regra implícito; e
- g) instituições públicas e privadas locais que sustentam as ações dos agentes no interior da região geográfica.

As inter-relações verticais são à frente (ou a jusante), com clientes e *traders*³, ou à trás (a montante), com fornecedores e subfornecedores. As ações de marketing conjuntas, as aquisições coletivas de insumos e a utilização comum de máquinas e equipamentos especializados são consideradas ligações horizontais. Os vínculos multilaterais, realizados por instituições que têm atuação por todo o *cluster*, como associações empresariais e administração local, colocam-se lado a lado em colaboração do tipo público-privada.

³ Agentes exportadores.

Essa perspectiva é convergente com o conceito adotado por Haddad (2002, p. 45):

Um *cluster* é constituído pelas indústrias exportadoras inter-regionais e internacionais que compõem o núcleo do *cluster* e assim o caracterizam, além das indústrias e atividades de serviços correlatas à cadeia produtiva. Inclui, contudo instituições de suporte fundamental em termos de pesquisas, treinamento de mão de obra, logística de transporte, formação de empreendedores, infra-estrutura especializada, etc.

Os *clusters* se situam entre dois tipos de redes específicos: *micro* e *macro*. Por microrrede entende-se uma associação de empresas visando garantir competitividade do conjunto. Já as macrorredes são associações formadas por meio de mecanismos de integração de todas as entidades representativas de uma região, visando a seu desenvolvimento (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Um *cluster* pode conter várias redes ou consórcios ou corresponder a uma única rede/consórcio de maiores proporções. Essa única rede pode vir a ser confundida com o próprio *cluster* se for uma grande rede de marca regional, abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc. Pode também não conter sequer uma única rede/consórcio completos, quando as relações de parcerias são meramente comerciais e negociais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Crocco (2001) propõe uma classificação de tipos de *clusters*, apresentada no QUADRO 3: informal, organizado e inovativo. Essa classificação se dá em função do tamanho das empresas, da existência de liderança, da capacidade de inovação, do nível de cooperação e competição entre as empresas locais, e do volume de exportação.

QUADRO 3

Tipos de *clusters*

	CLUSTERS INFORMAIS	CLUSTERS ORGANIZADOS	CLUSTER INOVATIVOS
TAMANHO DAS EMPRESAS	Micro, pequenas e médias	Pequenas e médias	Pequenas, médias e grandes
EXISTÊNCIA DE LIDERANÇA	Baixo nível de Liderança	Baixo a médio	Alto nível de liderança
CAPACIDADE INOVATIVA	Pequena capacidade inovativa	Alguma	Contínua
COOPERAÇÃO	Baixos índices de cooperação e especialização	Alguma a alta	Alta
COMPETIÇÃO	Alta competição	Alta	Media a alta
EXPORTAÇÃO	Pouca ou nenhuma exportação	Média a alta	Alta

FONTE: Elaboração própria a partir de Crocco *et al.* (2001).

Para vários autores, a iniciativa para a formação de um *cluster* é endógena, com a ação dos agentes privados que querem melhorar a competitividade das empresas e da região de abrangência do *cluster*. Para tanto, é fundamental que a liderança do processo seja desses agentes privados, a quem cabe a iniciativa da criação e implantação do *cluster*, por meio de entidade independente do governo. Para tal, os critérios diretivos básicos devem ser técnicos e respaldados em algumas competências, como a capacidade de desenvolver perspectiva estratégica na implantação do conceito de *cluster* e a habilidade de implantar o conceito, de mobilizar recursos e de administrar conflitos internos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MINAS GERAIS - FIEMG, 2000; PORTER, 2000).

O planejamento de um *cluster*, para Haddad (2002), é a potencialização máxima da capacidade de negociação dos atores sociais de uma região com as instituições públicas e privadas que permitem e controlam o acesso a recursos humanos, financeiros, organizacionais e tecnológicos, por exemplo, aos instrumentos fiscais, financeiros subsidiados e regulatórios, indispensáveis para viabilizar os objetivos e metas de um *cluster*.

Apesar da iniciativa para a formação do *cluster* ser de natureza endógena, é indispensável o apoio institucional, representado pelas redes de instituições públicas, privadas e pelas organizações não governamentais - ONGS. Estas instituições atuam no *cluster* como estimuladoras e catalisadoras da integração e da colaboração entre os agentes (agências em todos os níveis do governo e da iniciativa privada), inclusive mediando eventuais conflitos de interesses entre as empresas e instituições, tendo em vista a sustentabilidade do processo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; FIEMG, 2000; PORTER, 1998).

O *cluster* se desenvolve sobre uma vocação regional e pode conter empresas fabricantes do produto final, verticalizando serviços a jusante, ou fornecedores a montante, além de incluir associações de apoio privadas ou públicas. “Um *cluster* não necessariamente contém toda uma cadeia produtiva”, conforme afirma Casarotto Filho e Pires (2001, p. 69). A FIG. 4 mostra a evolução do *cluster* durante seu ciclo de vida.

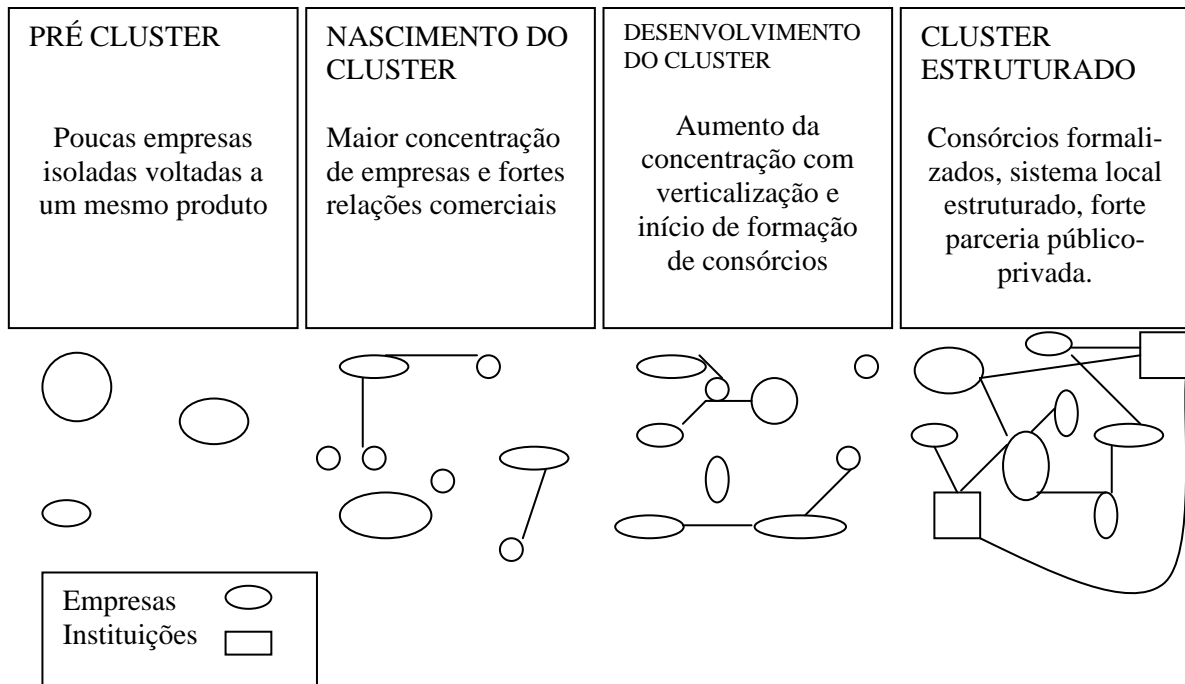


FIGURA 4 - Ciclo de vida de um *cluster*

Fonte – CASAROTTO FILHO; PIRES 2001, p. 70.

Concluindo, observa-se que vários conceitos foram abordados neste trabalho. Utilizando-se o glossário de arranjos e sistema produtivos locais da Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - REDESIST (2005, p. 5-19), busca-se clarear esses conceitos e justificar a opção adotada para o desenvolvimento desta dissertação:

- a) *Rede de Empresas*: São arranjos interorganizacionais, com base na articulação, formal ou não, entre empresas autônomas. Surgem de vínculos sistemáticos entre empresas, possuindo diversas formas: aquisição de capital social, alianças estratégicas, terceirização de produção ou serviços. Podem assumir dimensões espaciais distintas como: locais, regionais, nacionais e internacionais. Para pequenas empresas normalmente fazem parte do entorno de empresas maiores para o fornecimento de produtos ou serviços.
- b) *Sistema Produtivo Local SPL*: São considerados os conjuntos de agentes econômicos, políticos, sociais que apresentam vínculos significativos de produção, cooperação, interação e aprendizagem, e que estejam em um mesmo território. Incluem empresas produtoras de bens e serviços, insumos, equipamentos, as empresas de comercialização e os clientes, cooperativas, associações, e várias organizações de fomento setorial, treinamento e capacitação de

- recursos humanos. Também considera organizações de pesquisa e desenvolvimento, informações e financiamento.
- c) Arranjos Produtivos Locais – APL: São considerados como o Sistema produtivo local, porém de forma fragmentada e sem significativa articulação dos agentes.
 - d) *Cluster*: Aglomeração territorial de empresas com características similares, podendo em algumas concepções enfatizar mais na concorrência do que na cooperação, sendo que em algumas abordagens a inovação é considerada de maneira simplificada, necessariamente não contempla outros tipos de agentes, além das empresas, tais como organizações de ensino e pesquisa, desenvolvimento, financiamento, promoção, etc.
 - e) Aglomerados: Concentração territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (as empresas, organizações privadas e públicas). Além do foco na proximidade territorial, centra na formação economias oriundas da proximidade geográfica dos agentes, considerando acesso a conhecimento e capacitação de mão de obra e das organizações especializadas, matérias primas e equipamentos entre outros. O aglomerado amplia a chances de sobrevivência e desenvolvimento das empresas sendo um gerador de vantagens competitivas, muito significativas para a micro e pequena empresa.

Os vários conceitos apresentados, entre eles arranjos produtivos locais, aglomerados produtivos e sistema produtivos locais, abrangem uma gama mais ampla de agentes econômicos que o conceito de *cluster*. Pelo objetivo proposto neste trabalho – analisar as competências necessárias ao desenvolvimento do pólo de confecções de Divinópolis –, o conceito de *cluster* foi adotado para a abordagem do problema. Assim, a abordagem escolhida para analisar *clusters* é a da Economia de Empresas, na qual se destacam as contribuições de Porter (1998), que constituirá o modelo a ser adotado nesta dissertação. A convergência na literatura sobre o tema justifica a adoção dessa perspectiva de análise para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1.5 O conceito de *cluster* segundo Porter

A competitividade de uma empresa (ou de uma região) depende de uma série de fatores. Existem diversas dimensões da competitividade, ligadas às políticas de

compras, marketing, serviços, recursos humanos, controle de qualidade e outras dimensões organizacionais, isto é, da estrutura produtiva. Segundo Porter (1992), existem cinco forças estruturais que influem na determinação das regras competitivas:

- a) potenciais entrantes no mercado (possibilidade de novos concorrentes);
- b) atuais rivais: rivalidade com relação aos concorrentes existentes;
- c) mercado consumidor: perfil e poder dos clientes;
- d) relações com o mercado fornecedor: poder de negociação; e
- e) existência de produtos substitutos.

Para enfrentar essas formas estruturais, as vantagens das empresas no seu ambiente são mais bem desenvolvidas quando se organizam em *clusters*. Um *cluster* é um pólo industrial com um forte grau de especialização, agrupamentos regionais, redes de empresas e serviços. Segundo Porter (1998, p. 515):

Clusters são concentrações geográficas de organizações e instituições de certo setor, abrangendo uma rede de indústrias inter-relacionadas e outras entidades importantes para a competitividade. Eles incluem por exemplo, suprimentos de insumos especializados, tais como componentes, maquinários e serviços, fornecedores de infra-estrutura especializada. Muitas vezes também, os *clusters* permeiam os canais de distribuição e os consumidores, envolvendo paralelamente os fabricantes de produtos complementares e organizações responsáveis por normas técnicas, tecnologia ou insumos comuns. Muitos *clusters* incluem instituições governamentais e outras como universidades, institutos de normas técnicas, celeiros de idéias, empresas de treinamento e as associações comerciais que provêm treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico, especializado.

No *cluster*, esse conjunto de empresas e entidades interage, gera e captura sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo, em uma localidade geográfica definida. As empresas estão próximas e pertencem à cadeia de valor de

um setor industrial, tendo-se dessa forma, uma concentração geográfica de empresas e de outras entidades. Essa concentração inclui, freqüentemente, universidades, associações comerciais, fornecedores especializados, instituições governamentais e outras instituições que promovam treinamento, educação, informação, pesquisa e/ou apoio técnico, segundo (PORTER, 1998).

Essa interação pode gerar: melhor acesso a dados e a funcionários especializados, bens públicos e informação; redução do custo das operações e aumento da comunicação e inovação. A forte pressão da competição dos rivais locais enriquece a habilidade das empresas e incentiva o desenvolvimento de produtos e serviços, a atração de capital, o acesso à mão-de-obra mais qualificada e a criação de empreendedores, entre outros benefícios.

Porter (1992, 1998) apresenta os *clusters* como uma vantagem competitiva de regiões, fruto da harmonia entre concorrência e cooperação, que permite explorar as competências locais. Três aspectos relacionados com a formação dos *clusters* são destacados pelo autor na alavancagem da competitividade: impacto na produtividade e na escala, impacto na inovação e impacto na formação de novos negócios. Esses impactos gerados pela formação dos *clusters* são capazes de alterar a composição das cinco forças competitivas, no que concerne à análise estrutural da indústria do mesmo setor.

Para Porter (1998), os *clusters* propiciam uma nova forma de diálogo entre os setores público e privado. Surge neste contexto um papel importante do Governo: o de legislador, tanto no que concerne às regras de competição (leis de proteção à

propriedade intelectual, antitruste, etc) como na definição da política industrial para o incentivo à formação e ao crescimento dos *clusters* (isenções, incentivos fiscais, etc). Uma política pública que incentive o desenvolvimento de um *cluster* pode ser uma importante estratégia do Estado para estabelecer a vantagem competitiva de uma empresa ou de uma região. Cabe ressaltar ainda o papel de financiamento, por meio de suas agências e bancos.

Há de se observar que o próprio Porter (2000) redefine o conceito de *cluster*, levando-se em conta os efeitos da abertura comercial que provém da intensificação da globalização, da evolução das comunicações e de suas tecnologias, e das quedas de custos de transportes, possibilitando acesso mais fácil a insumos e aos demais mercados. Este conceito passa a assentar-se na noção dos aglomerados, para os quais a região econômica se torna mais importante do que apenas para a concentração geográfica das empresas. Os aglomerados representam uma maneira própria de organizar os dados econômicos e de visualizar a economia, alinhando-se melhor com a natureza da competição e com as fontes de vantagem competitiva.

Esses aglomerados podem abranger empresas de pequeno, médio e grande porte, variando em estágios de evolução (desenvolvimento). O uso do conceito de aglomerado permite acompanhar a evolução das fronteiras, quando surgem novas empresas e os setores deslocam essas fronteiras. Os aglomerados podem assumir vários graus de desenvolvimento, dependendo de seu grau de sofisticação e forma composição.

Sendo assim, o conceito de *cluster* pode atravessar os limites distritais, estaduais e, até, nacionais, em função de suas associações e complementações entre as indústrias e instituições que são mais importantes para a competição. Aglomerados incluem empresas de produto ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras, empresas em setores correlatos, distribuidores e clientes (a jusante), fabricantes de produtos complementares, fornecedores da infra-estrutura especializada, instituições governamentais e outras (PORTER, 2000).

A formação de um *cluster* não é garantida somente pela criação das condições para que o desenvolvimento local ocorra, sendo necessário que também as empresas e seus dirigentes assumam papéis relevantes neste processo. Para a discussão desses papéis, de acordo com a questão levantada neste trabalho, opta-se por focar a concepção de competências em nível individual e organizacional.

2.2 O conceito de competências

O tema “Gestão de Pessoas” tem sido discutido permeado por temas como “Gestão Estratégica”, “Competências” e “Gestão por Competências” no decorrer dos últimos anos. Diversos trabalhos (Brandão, 2001; Dutra 2004; Fleury; Fleury 2000) vêm analisando os conceitos envolvidos nesses temas, nos seus diferentes aspectos de entendimento e aplicação ao contexto empresarial.

O conceito de competência está em construção, de acordo com Le Boterf (1998)⁴, *apud* Fleury e Fleury (2000, p. 17). Dessa forma, os vários autores que tratam do tema apresentam múltiplos conceitos, que tornam difícil a interpretação e comparação entre si. Para evitar isso, retoma-se a origem do conceito da competência na organização, assim como as propostas posteriores apresentadas por autores diversos, dando-se ênfase especial à abordagem de Fleury e Fleury, (2000).

O debate sobre competência nos Estados Unidos foi iniciado por McClelland (1973)⁵, *apud* Dutra (2004). A competência é considerada como uma característica já presente na pessoa que pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma atividade ou em uma situação específica. Diferenciam-se, assim, os conceitos de aptidões, habilidades e conhecimentos. Aptidão é considerada como um talento nato da pessoa, que pode vir a ser desenvolvido a partir de suas habilidades e de seus conhecimentos. Habilidade é a apresentação de um talento específico na prática; e conhecimento tudo aquilo que a pessoa necessita saber para desempenhar uma atividade específica.

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que legitimam um desempenho superior. Essa abordagem trata a competência como um estoque de recursos que o indivíduo possui. A avaliação dessa competência individual é feita em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa (FLEURY; FLEURY, 2000).

⁴ LE BOTERF, G. *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Les Éditions D'Organisation, 1998.

⁵ McCLELLAND, D.C. 1973. Testing for competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, Washington, v. 28, p. 1-14, 1973.

Durand⁶ (1998), *apud* Brandão (2001), conceitua competências baseando-se nestas três dimensões interdependentes: conhecimentos (saber o que fazer), habilidades (saber como fazer) e atitudes (querer fazer). No ambiente de trabalho, exige-se da pessoa a utilização não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes adequadas à situação. Esse conceito também pode ser aplicado à equipe de trabalho e à organização como um todo, uma vez que as crenças e os valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam o comportamento e o desempenho de seus integrantes.

A competência pode ser categorizada em dois níveis distintos, ocorrendo um processo mútuo de influências entre as competências do indivíduo e as competências da organização, em ambos os sentidos, segundo Dutra (2004):

- a) competência individual – conhecimentos, atitudes e habilidades do indivíduo, mobilizados em um contexto definido; e
- b) competência organizacional – concretizada no patrimônio de conhecimentos que balizam as vantagens competitivas da organização no contexto em que está inserida.

2.2.1 Competências individuais

Em função das mutações ocorridas no mundo do trabalho, Zarifian (2001) afirma que não é mais possível que o trabalho seja entendido como um conjunto de tarefas

⁶ DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998., Oslo. *Proceedings...* Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

associadas a uma função ou cargo, mas sim como mobilizações do indivíduo frente uma situação profissional em constante mutação e instabilidade. Para fazer face a essa maior complexidade, emerge o modelo de competências. “A competência é o entendimento prático de situações, que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior a diversidade das situações”, segundo Zarifian (2001, p. 72). Para o autor, três mutações principais no mundo do trabalho justificam a emergência desse modelo:

- a) a noção de evento: tudo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar a rotina do sistema organizacional, ultrapassando a capacidade normal de assegurar a estabilidade. Isso implica que a competência não pode estar contida nas definições de uma atividade, uma vez que a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para solucionar as novas situações de trabalho;
- b) comunicação: ser capaz de compreender os outros e a si mesmo, de convergir em acordo sobre os objetivos da organização e de partilhar normas comuns para a sua gestão; e
- c) a noção de serviço “ser capaz de compreender e suprir a necessidade de um cliente externo ou interno da organização” é essencial e deve estar presente em todas as atividades.

Como antecedente da sua definição de competência, Zarifian (2001, p. 68) ressalta que “competência é tomar a iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara”. Assim, ela não pode ser estabelecida a partir de uma prescrição na função ou cargo, e sim no contexto do indivíduo e sua ação na empresa em ambientes instáveis e imprevisíveis.

O indivíduo é um ser com uma formação complexa e os ambientes que freqüentemente influenciam de forma continuada sua evolução e desenvolvimento, e, por conseqüência, seus saberes e suas capacidades, habilidades e atitudes. Segundo Le Boterf (1995)⁷, *apud* Fleury e Fleury (2000, p. 20), a competência será o resultado da convergência desses três eixos distintos: o indivíduo, com sua história pessoal e sua socialização, a sua formação educacional e as suas experiências das profissões. Para o autor, “A competência é um saber agir de forma responsável, sendo por isso reconhecido pelos outros. Implica em saber como mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimentos e habilidades, dentro de um contexto profissional definido”.

As competências dos indivíduos precisam ser contextualizadas e praticadas, pois o conhecimento, o *know how*, não tem, por si só, a condição de competência. A noção de competência individual é constantemente “associada a verbos como: saber, agir, mobilizar, integrar, engajar, assumir, ter”, segundo Fleury e Fleury (2000, p. 21). Observa-se que essas competências não são conhecimentos ou habilidades apenas; são conhecimentos e habilidades na ação, no contexto organizacional, e nesse sentido são desenvolvidas dentro de cada organização, conforme ressalta Le Boterf (1995)⁷ *apud* Fleury e Fleury (2000). As competências individuais serão, então, diferentes conforme a atuação de cada pessoa em dada situação ou em uma ou outra organização.

⁷ LE BOTERF, G. *De la competence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions D'Organisation, 1995.

Sob essa visão da relação indivíduo–empresa, Fleury e Fleury (2000, p. 21) conceituam competências como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para os autores, a introdução da expressão *agregar valor* implica que o desenvolvimento e a combinação das competências individuais devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e de competências essenciais alinhadas à estratégia organizacional.

As competências não são inatas. Elas precisam ser buscadas e organizadas para que se possam controlar os resultados delas obtidos. Nesse sentido, as competências estão intimamente ligadas ao aprendizado. O desenvolvimento do indivíduo em seus ambientes de aprendizagem, pessoal e profissional, em contato com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades e de experiências, faz com que ele construa a sua competência. “Ele as combina em si mesmo segundo uma alquimia que é muito difícil decodificar”, conforme destaca Zarifian (2001, p.115).

O principal objetivo dos processos de aprendizagem é manter a dinâmica entre estratégia da organização e as competências. As constantes evoluções das competências permitem o redirecionamento das estratégias competitivas de forma sistemática, o que implica novas direções para a formação das competências. O processo é representado na FIG. 5.

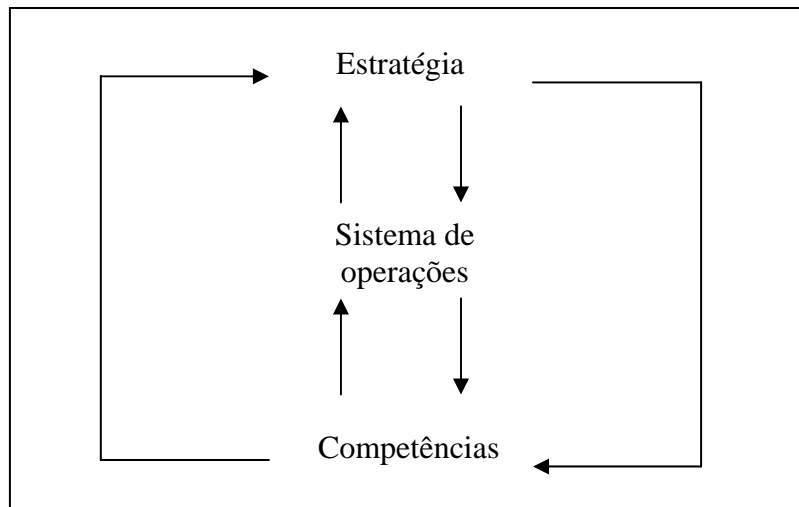


Figura 5 – Ciclo de estratégia: competência

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2000, p. 133.

Fleury e Fleury (2000) categorizaram as competências individuais em três grandes grupos: as competências de negócios; as competências técnicas profissionais; e as competências sociais.

Por competências de negócio os autores consideram aquelas relacionadas ao entendimento do negócio, seus objetivos, seus clientes, as relações com os mercados e seus competidores, bem como o relacionamento com os demais agentes sociais envolvidos nos diversos ambientes, como o político e o social. O QUADRO 4 apresenta uma descrição das competências de negócio.

QUADRO 4
Competências de negócio

subdivisão	Conjunto de competências
Visão estratégica	Inter-relacionada às capacidades de conhecer o negócio, os ambientes internos e externos da organização; à identificação de oportunidades e de ameaças; à identificação de pontos fortes e fracos. Conseguir ainda, ter clareza, bem como, comprometimento com os objetivos e com os valores da organização. Sendo capaz de auxiliar os demais profissionais envolvidos para reconhecerem o significado de sua área de atuação, bem como as responsabilidades e contribuições esperadas de cada um; identificar as mudanças ambientais e as competências necessárias advindas destas mudanças, assumindo tais responsabilidades; mobilizando as pessoas envolvidas nas mudanças organizacionais.
Planejamento	Relacionada à capacidade de estruturar sistematicamente as ações, para potencializar as oportunidades e pontos fortes, minimizar e ou eliminar as ameaças e pontos fracos. Deve também, estabelecer mecanismos para controlar e avaliar as ações; maximizar o uso dos recursos disponíveis.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2000.

As competências técnico-profissionais dizem respeito à possibilidade de deter conhecimentos e informações técnicas específicas do negócio de cada área em que se atua, utilizando-os constantemente para o cumprimento das atividades, na busca de solução de problemas ou na elaboração e implementação de produtos e projetos. Ainda, inclui a disponibilização destes conhecimentos desenvolvidos, internamente ou não, dando garantias de sua circulação no negócio e entre seus envolvidos.

As competências sociais, classificadas segundo Fleury e Fleury (2000), são aquelas indispensáveis à interação com as pessoas. São compostas por três subdivisões, conforme apresentado no QUADRO 5.

QUADRO 5

Competências Sociais

subdivisão	Conjunto de competências
Comunicação	Capacidade de compreender a totalidade do processo de comunicação, garantindo o correto entendimento da mensagem pelos demais membros da organização, e expressando de modo claro idéias, com a utilização de técnicas apropriadas para cada situação.
Negociação	Embasada na capacidade de articular e discutir; influenciar positivamente outras pessoas buscando estimular com efetividade para atingir os objetivos propostos da organização. Conduzir processos de consenso e convergência; buscando a satisfação entre as partes envolvidas no negócio e principalmente para a organização nos ambientes externos e internos do negócio; com coerência de forma a obter a persuasão das pessoas para incorporarem idéias e pontos de vista diversos dos seus.
Trabalho em equipe	Consiste em criar e operar em grupos de pessoas com habilidades e conhecimentos diversos, complementares entre si gerando sinergia para o processo. Ter ainda a habilidade em manter tais grupos atuantes em conjunto eficientemente, controlando excessos ou omissão nas participações dos integrantes, solucionando conflitos.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2000.

Os conjuntos de competências descritos acima, juntamente com as estratégias de negócios em um relacionamento, permitem o desenvolvimento das competências organizacionais, que serão tratados no próximo tópico.

2.2.2 Competências organizacionais

A competência organizacional refere-se aos conhecimentos que balizam as vantagens competitivas da organização no contexto em que está inserida. A competitividade tem sido incrementada com os avanços das tecnologias de comunicação e transportes, o que tem tornado a vantagem competitiva uma ferramenta comum de utilização pelas empresas em nível global. Assim, as

estratégias competitivas têm ascendido em importância e abrangência. Fleury e Fleury (2000) classificam as estratégias competitivas em três categorias: excelência operacional; inovação em produtos; e orientada para serviços, conforme apresentado no QUADRO 6.

QUADRO 6

Tipos de estratégia e formação de competências

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	Competências essenciais		
	OPERAÇÕES	PRODUTO	MARKETING
EXCELÊNCIA OPERACIONAL	<u>Manufatura de classe mundial</u>	Inovações incrementais	Marketing de produto Para mercados de massa
INOVAÇÃO EM PRODUTO	<i>Scale up</i> e fabricação Primária	<u>Inovações Radicais (BREAKTHROUGH)</u>	Marketing seletivo para Mercados/clientes receptivos à inovação
ORIENTADA PARA SERVIÇOS	Manufatura ágil, Flexível	Desenvolvimento De soluções e Sistemas específicos	<u>Marketing voltado a clientes específicos (customização)</u>

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2000, p. 54.

Na estratégia de excelência operacional, a empresa busca oferecer aos clientes e mercados produtos que maximizem a relação qualidade/preço. É comum nos mercados em que se oferecem produtos padronizados do tipo *commodity*⁸. A função crítica da empresa é a operação, ou seja, um ciclo logístico eficiente, que inclui as atividades de suprimentos, produção, distribuição e serviços. Esta estratégia se inicia no projeto do produto, com o atendimento das demandas dos clientes e o foco em operações. Em geral, as empresas que competem com produtos padronizados e/ou normatizados devem focar nesta estratégia, buscando a maximização da

⁸ Produtos padronizados de baixo valor agregado, comuns ou ordinários.

relação preço/qualidade. De acordo com Hayes e Upton (1998)⁹, *apud* Fleury e Fleury (2003, p. 134);

Eficiência operacional superior fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais, dificulta a imitação pelos concorrentes. Por essa razão pode prover a base para uma vantagem competitiva sustentável, mesmo que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes.

Na estratégia de inovação em produto, as empresas criam novos conceitos de produtos para os seus clientes e para mercados definidos, sendo que a competência preponderante é a de P & D. As empresas buscam as informações relevantes em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, enquanto que na estratégia de excelência operacional as informações vêm do Marketing. As empresas que competem com foco nesta estratégia buscam garantir a continuidade de seu sucesso na concepção de novos produtos e de seus respectivos processos de produção, associando inovação a uma alta lucratividade. Aqui, deve-se buscar clientes mais propensos à inovação.

Já na estratégia de orientação para clientes, segundo Fleury e Fleury (2003), as empresas estão voltadas para o atendimento do desejo dos clientes, de forma a se especializar não somente em satisfazer, mas também em antecipá-los, atuando muito próximas a eles. A competência essencial é o Marketing, que inicia os processos de projeto do produto, passando pelas operações, na obtenção de uma solução específica para um cliente (seja um produto, um processo ou um componente), atendendo de forma proativa. Pode apresentar várias formas de

⁹ HAYES, R.; UPTON, D. Operations based strategy. *Califórnia Management Review*, v. 40, n. 4, p. 8-25, 1998.

organização, como: *House in plants*¹⁰; criar operações dentro das plantas dos clientes; e desenvolver produtos totalmente customizados, não necessariamente de classe mundial, dentre outros.

Fleury e Fleury (2000) propõem os seguintes passos para compreender as escolhas de estratégias e sua relação com as competências, que são percebidos de forma mais ou menos explícitos, variando de empresa para empresa;

- a) definir a estratégia do negócio;
- b) identificar as competências essenciais e as competências das várias áreas da empresa; e
- c) buscar o alinhamento entre as competências individuais, com as competências essenciais e das áreas da empresa.

As empresas podem combinar diferentes estratégias ou variar entre elas, sendo a tipologia somente uma forma de organizar as informações de cada tipo de estratégia. Na visão de Porter (1989), as competências da organização são determinadas pelas oportunidades de mercado/produto, considerando as características e tendências do setor em que a empresa está inserida.

No atual contexto complexo, é imprescindível que a organização consiga criar e manter um *portfolio* de atividades diferenciadoras de seus concorrentes que permita criar maior valor para os clientes, os mercados e a sociedade na qual está inserida, as chamadas “competências organizacionais”. Este processo é caracterizado pelos

¹⁰ House in Plants – tradução: fábricas em casa – são unidades operacionais de fornecedores, localizadas dentro das instalações físicas dos clientes.

mesmos verbos que caracterizam as competências do indivíduo, conforme apresentado no QUADRO 7.

QUADRO 7

As dimensões da competência organizacional na formulação das estratégias

SABER AGIR	Saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica
SABER MOBILIZAR-SE	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...) Saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio
SABER COMUNICAR	Conhecer a linguagem dos negócios e dos mercados; Saber ouvir e comunicar-se eficientemente com os <i>stakeholders</i> .
SABER APRENDER	Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	Saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa, quanto no plano externo da sociedade.
TER VISÃO ESTRATÉGICA	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização, seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2000, p. 43.

A passagem das competências organizacionais para as competências individuais tem sido bastante debatida. Parece haver consenso entre os autores de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento dessas competências. Segundo Dutra (2004, p. 27): “São pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”.

Prahalad e Hamel (1990) deram contribuição significativa para a construção do conceito de competência organizacional ao proporem o conceito de competências essenciais (*core competences*). Eles afirmam que as competências essenciais não correspondem a uma tecnologia específica. Podem ser o resultado da excelência em qualquer função, técnica ou administrativa, do negócio e são resultantes do aprendizado coletivo na organização, especialmente da coordenação das diversas habilidades de produção e de integração de múltiplas correntes de tecnologia. É, assim, fundamental o modo de gerir as empresas e agregar valor.

Competência essencial seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, de acordo com Prahalad e Hamel (1990). A competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Eles diferenciam competências organizacionais e competências essenciais, uma vez que estas últimas seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores; são difíceis de imitar; e dão acesso a diferentes mercados.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em suas diversas áreas, como marketing, produção e distribuição. Dessas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que diferenciam e que garantem à empresa uma vantagem competitiva sustentável.

O desenvolvimento de competências organizacionais se dá pela aprendizagem organizacional. A FIG. 6 mostra como se dão os ciclos permanentes de aprendizagem e mudança nas organizações.

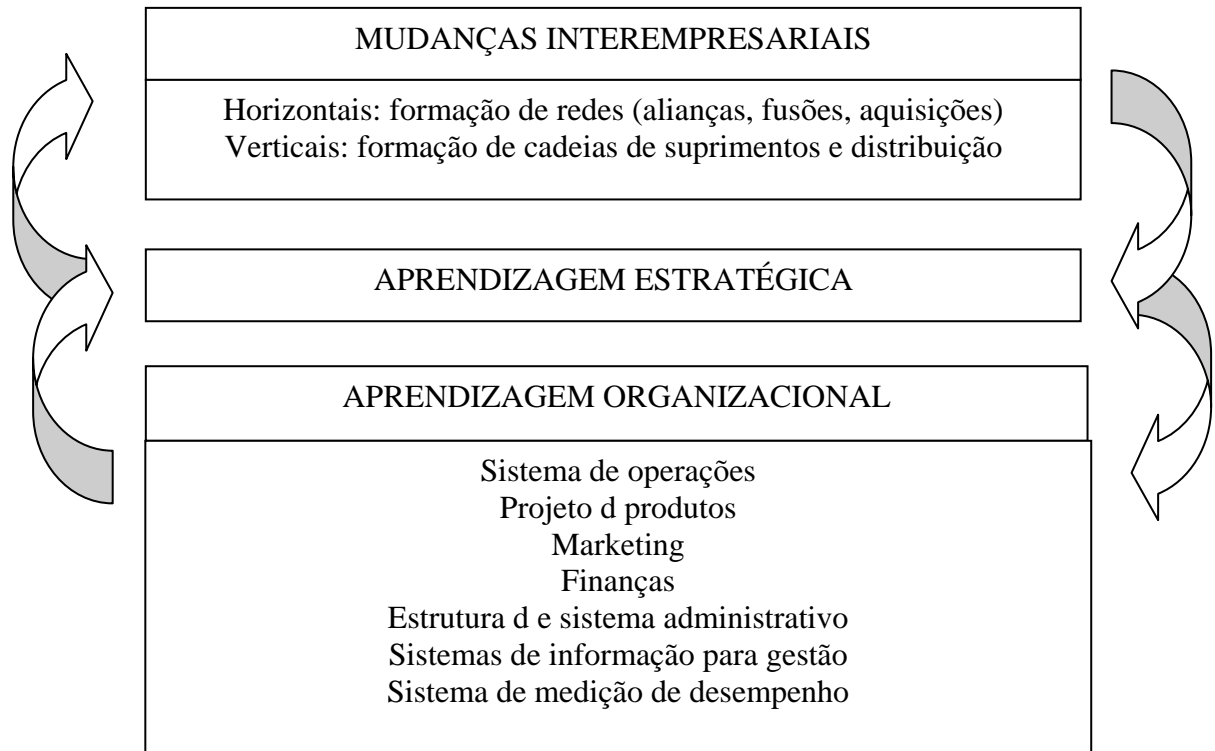


FIGURA 6 - Ciclos permanentes de Aprendizagem e mudança

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001, p. 38.

Nesse ciclo, verifica-se que, para ser competitiva, uma empresa precisa gerir o processo de aprendizagem, que é sistêmico e contínuo, dominando cada parte em separado. Porém, simultaneamente, precisa estar repensando o todo, na busca pela eficiência. A aprendizagem gera mudanças nas atividades da empresa de forma contínua. À medida que as mudanças vão avançando na organização, é preciso que a empresa reavalie e altere seus sistemas internos, buscando a adequação às solicitações das mudanças.

Zarifian (2001) complementa essa abordagem ao analisar a passagem da competência individual para competências organizacionais (ou da organização como ele denomina), necessárias ao bom desenvolvimento das atividades empresariais. O autor classifica as competências organizacionais em:

- a) competências sobre processos – são os conhecimentos sobre o processo de trabalho, em níveis mais profundos;
- b) competências técnicas – são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado nos seus atos técnicos;
- c) competências sobre a organização – dizem respeito a saber organizar os fluxos de trabalho e de negócio;
- d) competências de serviço – buscam aliar a competência técnica à avaliação do impacto do serviço/produto sobre o cliente; e
- e) competências sociais – dizem respeito ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas nos campos da autonomia, responsabilidade e comunicação.

Observa-se que todas as áreas de competências identificadas por Zarifian (2001) dependem, em grande medida, da ação das pessoas no seu contexto da organização e do contexto da organização no seu mercado. Nesse sentido, pode-se concluir que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto, como já foi citado anteriormente. Esse contexto compreende recursos tangíveis e intangíveis, bem como os processos decorrentes do exercício do trabalho individual e em grupo (ainda que não sejam grupos formalmente estruturados). As competências organizacionais se originam dos diferentes arranjos

que acontecem – planejados ou não – entre as pessoas, os recursos e os processos.

No decorrer desse capítulo, foram analisados conceitos referentes à formação das redes, à cultura e o capital social nas redes, aos vários conceitos de *cluster*, às competências individuais e organizacionais, suas relações e interações com o aprendizado. No próximo capítulo, será apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, ressaltando-se os aspectos teóricos que possibilitaram a formatação do modelo de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia adotada neste trabalho. Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar as competências individuais e organizacionais favoráveis à formação de um *cluster* no pólo de confecção da cidade de Divinópolis. Faz-se a caracterização da pesquisa, da unidade de análise e de observação; apresenta-se o modelo, a estratégia de coleta de dados e o método de análise e interpretação dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo de campo de caráter qualitativo, com suporte quantitativo, no setor de confecções da cidade mineira de Divinópolis. Buscou-se não somente a mensuração dos fenômenos – competências individuais e organizacionais para o desenvolvimento de um *cluster* –, mas também a sua compreensão de forma mais aprofundada. O estudo de campo, segundo Gil (1999, p. 72), é recomendado por procurar “muito mais o aprofundamento das questões propostas [...], estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes”.

As pesquisas podem ser classificadas em três níveis: exploratórias, descritivas e explicativas. Neste trabalho, para o alcance dos objetivos propostos, optou-se pela abordagem explicativa, uma vez que tem como objetivos: identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundar o

conhecimento da realidade e explicar a razão e o porquê das coisas, podendo-se aplicar métodos qualitativos e/ou quantitativos (GIL, 1999).

Esta pesquisa também pode ser considerada como descritiva, pois tem a intenção de levantar as opiniões, atitudes e crenças de um determinado grupo sobre aspectos ligados à criação e desenvolvimento de *clusters*, como cooperação, organização e competitividade. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como característica a descrição de uma determinada população e/ou fenômeno, podendo ainda estabelecer as relações entre as variáveis.

3.2 Unidade de análise e observação

A unidade de análise da pesquisa é constituída pelo pólo confeccionista de Divinópolis, em Minas Gerais. Divinópolis é o centro do pólo que abrange várias cidades em seu entorno, sendo o setor de confecção de grande participação na vida econômica e social local.

O universo da pesquisa é formado por 204 empresas filiadas ao Sindicato das indústrias do vestuário de Divinópolis – SINVESD, e por dirigentes de organizações e instituições ligadas ao setor de confecções, como associações comerciais, cooperativas de crédito, agências de desenvolvimento e fomento econômico, que atuam no pólo de confecções de Divinópolis.

A unidade de observação é constituída pelos empresários do setor de confecções; e dirigentes de instituições públicas e privadas atuantes no setor de confecções.

3.3 Modelo de pesquisa

A partir do referencial teórico apresentado, optou-se por adotar o conceito de *cluster* de Porter (1998), por considerá-lo mais adequado aos objetivos do estudo proposto.

São características dos *clusters*:

- a) concentrações geográficas de organizações e instituições de certo setor, abrangendo uma rede de indústrias inter-relacionadas e outras entidades importantes para a competitividade;
- b) incluem por exemplo, suprimentos de insumos especializados, tais como componentes, maquinários e serviços, fornecedores de infra-estrutura especializada;
- c) permeiam os canais de distribuição e os consumidores, envolvendo paralelamente os fabricantes de produtos complementares e organizações responsáveis por normas técnicas, tecnologia ou insumos comuns; e
- d) incluem instituições governamentais e outras como universidades, institutos de normas técnicas, celeiros de idéias, empresas de treinamento e as associações comerciais que provêm treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico, especializado.

Para analisar as competências favoráveis para que o pólo de confecções de Divinópolis venha a se transformar em um *cluster*, optou-se pela utilização do conceito de competência individual de Fleury e Fleury (2000, p. 21) “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Esse conceito é o mais adequado para o objeto de estudo deste

trabalho, que pretende focar empresas em contextos complexos, mutantes e competitivos, nos quais a agregação de valor é preponderante.

Por competências organizacionais, toma-se o conceito de Zarifian (2001, p. 134-139), que distingue diversos níveis:

- a) competências sobre processos – são os conhecimentos sobre o processo de trabalho, em níveis mais profundos;
- b) competências técnicas – são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado nos seus atos técnicos;
- c) competências sobre a organização – dizem respeito a organizar os fluxos de trabalho e de produção;
- d) competências de serviço – buscam aliar a competência técnica à avaliação do impacto deste produto ou serviço sobre o cliente; e
- e) competências sociais – dizem respeito ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas nos campos de autonomia, responsabilidade e comunicação.

Com base nos conceitos de competência individual de Fleury e Fleury (2000) e de competência organizacional de Zarifian (2001), relacionando-os ao conceito de *cluster* de Porter (1998), foi construído um modelo de pesquisa (FIG. 7), cujo objetivo é ilustrar, de forma gráfica, como o estudo será realizado.

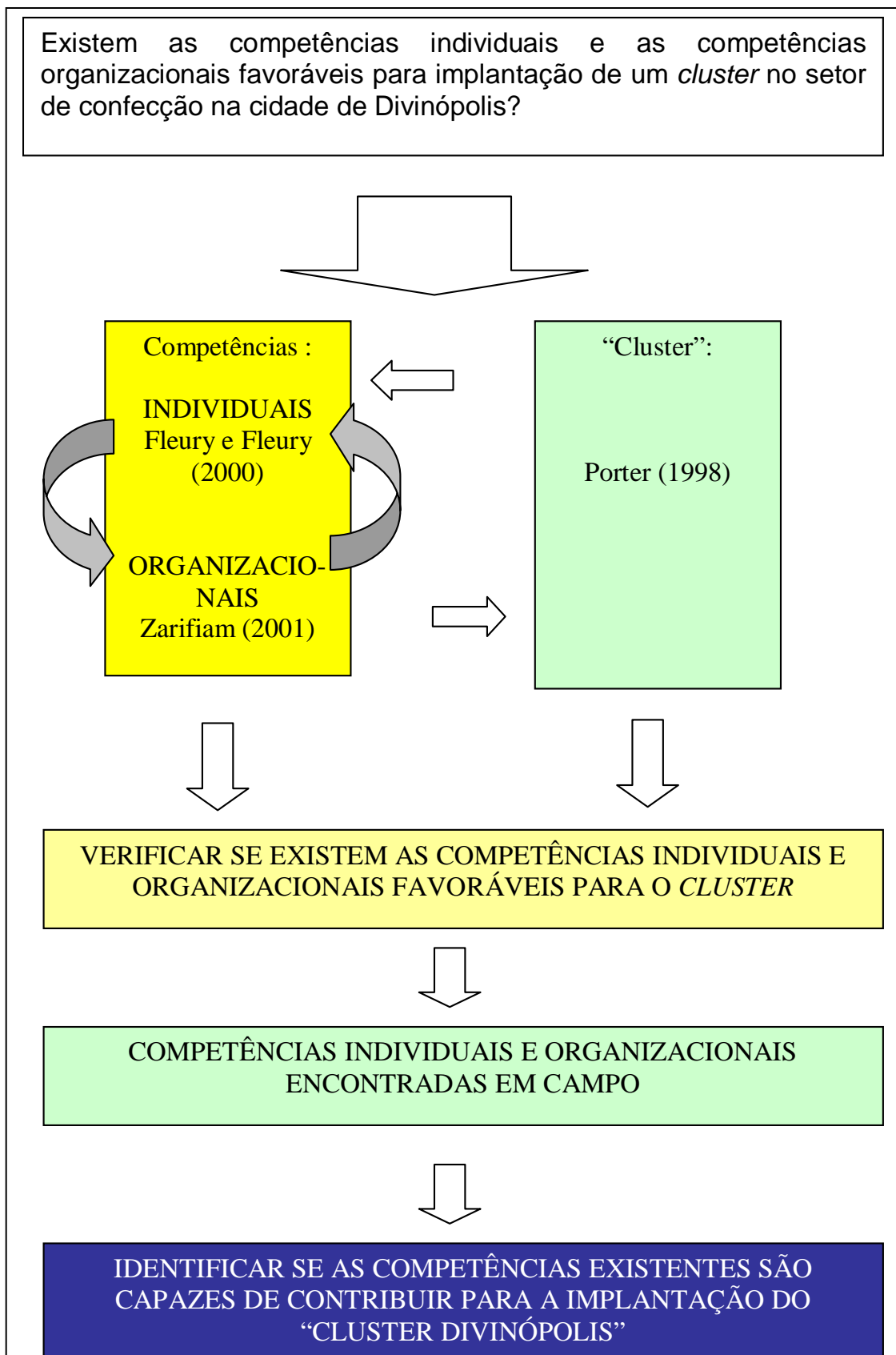


FIGURA 7 – Modelo de pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

O modelo mostra que, a partir dos conceitos de competências individuais e organizacionais e de sua relação com o conceito de *cluster*, procurou-se buscar as competências favoráveis à formação de um *cluster*. Na pesquisa de campo na cidade de Divinópolis e seu contexto, buscou-se identificar as competências existentes no setor de confecções da cidade. Após a pesquisa de campo, os resultados foram analisados e comparados com as competências favoráveis, de forma a diagnosticar a situação atual. Esses dados poderão, futuramente, serem usados para sugerir possíveis ações que levem ao alcance da condição de *cluster* para o setor de confecções de Divinópolis.

3.4 Coleta de dados

Para este trabalho, foram levantados dados primários e secundários, utilizando-se de vários instrumentos, como entrevistas e questionários, bem como levantamentos documentais e pesquisa em bancos de dados e relatórios.

Segundo Gil (1999), a entrevista é uma forma de interação social, na qual o investigador se apresenta ao entrevistado e lhe formula questionamentos para conseguir dados, sendo que uma das partes busca dados e a outra é a fonte das informações. Godoy (1995) afirma que na entrevista identifica-se uma forma de abordagem que vem se mostrando e se afirmando como uma tentativa de investigação mais abrangente para a descoberta e compreensão do que se passa nos contextos organizacionais e sociais, em pesquisas qualitativas. Ambos os autores são corroborados por Yin (2001), ao dizer que as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação. A entrevista, como técnica de coleta de

dados, é muito adequada na obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizam ou pretendem realizar, assim como suas explicações sobre os acontecimentos precedentes.

O questionário, segundo Gil (1999), é um instrumento utilizado para o levantamento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses e expectativas. Apresenta vantagens, como atingir grande número de pessoas, mesmo que dispersas, não exige treinamento dos pesquisadores, garante anonimato dos pesquisados e diminui a exposição do pesquisador da influência do entrevistado.

Para o levantamento dos dados primários sobre as competências individuais e organizacionais e sobre as relações de cooperação e formação de *cluster* no setor, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com pessoas chaves das empresas e das entidades representativas do setor:

- a) quatro dirigentes das entidades SINVESD, SEBRAE, ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE DIVINÓPOLIS - ACID e FIEMG (APÊNDICE A); e
- b) 21 empresários (APÊNDICE B).

Os 21 empresários foram intencionalmente selecionados entre os 204 afiliados ao SINVESD, de forma a representarem vários dos tipos de empresas que constituem o pólo de Divinópolis. Assim, as empresas escolhidas representam os vários elos da cadeia produtiva de confecção, como confecção, estamparia, lavanderia, varejo de confecções, atacado de tecidos e aviamentos. O mesmo processo de seleção intencional foi aplicado para a seleção dos dirigentes das entidades e instituições de

classe, de fomento, de crédito e sindicais. Foi também considerado o critério de acessibilidade.

Para a elaboração do roteiro das entrevistas, foram considerados os conceitos de Porter (1998), levantando-se aspectos relacionados a especialização técnica, relacionamento, cooperação e competitividade entre empresas. O QUADRO 8 mostra as questões e suas bases teóricas, componentes dos APÊNDICES A e B.

QUADRO 8

Formulação do roteiro de entrevistas – formação de clusters

Questões	Teoria de embasamento
01, 02, 03, 04	Identificação dos objetivos, fins e tamanho, tipo de atuação
05, 06, 07, 08	Participação efetiva das empresas
09, 10, 11, 12, 13, 14,	Estratégias para formação do <i>cluster</i>
15, 16, 17, 19, 23,	Relacionamento entre os agentes
18, 20, 21, 22, 24, 25	Incentivos à cooperação

Fonte: Elaboração própria.

Foram também aplicados questionários a essa amostra selecionada de dirigentes de entidades (APÊNDICE C) e de empresários (APÊNDICE D). Os questionários foram elaborados a partir da classificação dos conceitos de competências individuais de Fleury e Fleury (2000), conforme demonstra o QUADRO 9.

QUADRO 9

Formulação das questões sobre competências individuais

Questões	Referencial de teoria
1, 2, 3 e 4	Competências individuais de negócios, Visão estratégica
5, 6, 7 e 8	Competências individuais de negócios, Planejamento
9	Competências individuais Técnicas
10 e 11	Competências individuais sociais, de comunicação
12	Competências individuais sociais, de negociação
13 e 14	Competências individuais sociais, de trabalho em equipe

Fonte: Elaboração própria.

O questionário sobre competências organizacionais foi elaborado a partir da classificação de Zarifian (2001), sendo também consideradas as dimensões das competências na formulação das estratégias da organização, indicadas por Fleury e Fleury (2000), cujo objetivo é mensurar e mapear as competências organizacionais, conforme demonstrado no QUADRO 10. Esse questionário foi aplicado somente aos empresários (APÊNDICE E), pois se referem a aspectos de operação e de processos muito particulares de cada empresa e difíceis de serem percebidos e avaliados pelos dirigentes de entidades, que lidam, na maior parte das vezes, com os empresários em ambientes de negócios externos às empresas.

QUADRO 10

Formulação das questões sobre competências organizacionais

Questões	Referencial de teoria
1,	Competência organizacional sobre processos
2,	Competência organizacional sobre técnicas.
3,	Competências organizacionais de organização
4	Competência organizacional de serviços
8, 9 e 10	Competências organizacionais sociais
5	Saber agir
6	Saber mobilizar-se
7	Saber aprender
8	Ter visão estratégica
9	Assumir responsabilidades
10	Saber comunicar

Fonte: Elaboração própria.

Para ambos os questionários, de competências individuais e de competências organizacionais, foi aplicado um pré-teste com um grupo de cinco empresários do setor que estudam nas Faculdades Integradas do Oeste de Minas - FADOM, tendo sido realizados ajustes na redação de algumas questões que permitiam entendimentos diferentes aos pretendidos pelo autor do trabalho.

Os dados secundários foram obtidos em pesquisas documentais, realizadas na Câmara de Vereadores de Divinópolis, bem como em documentos e relatórios sobre os assuntos da pesquisa no SEBRAE/MG e na FIEMG. Também foram consultados os relatórios de dados econômicos e sociais da Fundação João Pinheiro - FJP, do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais – INDI, e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Foram consultados documentos físicos como

também sites eletrônicos destes órgãos, para permitir a caracterização do Pólo de confecção de Divinópolis, seu contexto, características econômicas e sociais.

3.5 Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados tem como objetivo organizar e classificar os dados de forma a permitir o fornecimento de respostas ao problema estudado e a interpretação dos dados na busca por um sentido mais amplo das respostas e conhecimentos obtidos anteriormente, segundo Gil (1999).

Tanto os dados primários como os secundários obtidos na pesquisa de campo foram analisados utilizando-se o método de confrontação da triangulação, preconizado por Yin (2001). O método de triangulação consiste em utilizar como fontes de evidências e de confrontação os diversos dados obtidos. Ele é utilizado para aumentar a abrangência da descrição, explicação e compreensão do foco do estudo. Foi realizada a confrontação desses dados primários e secundários entre si e com os conceitos teóricos de competências individuais de Fleury e Fleury (2000), de competências organizacionais de Zarifian (2001) e de competências importantes para a formação de *cluster* de Porter (1998).

Os dados primários obtidos nos questionários aplicados aos empresários foram tratados de forma quantitativa, visando à mensuração das competências individuais e organizacionais encontradas em campo. Para análise dos dados quantitativos, foi utilizada a estatística descritiva, com a distribuição de frequência por categoria de resposta – nenhuma a total. Esses resultados foram confirmados ou confrontados

com as declarações obtidas nas entrevistas. Para a análise dos dados das entrevistas, foram construídas as categorias segundo o modelo de pesquisa proposto e agrupadas as falas dos entrevistados, de maneira a se estabelecer uma relação entre a teoria e a realidade pesquisada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as características dos setores têxteis brasileiro e mineiro, bem como da cidade e do pólo de confecções de Divinópolis, e a evolução histórica até os dias atuais, para que seja possível a contextualização da pesquisa e de sua importância. São também apresentados os resultados da pesquisa de campo relativos às competências individuais e organizacionais atuais com as respectivas análises qualitativas e quantitativas.

4.1 Caracterização do setor de confecção

4.1.1 O setor no Brasil

A indústria de confecção de vestuário pode ser considerada uma das mais antigas e tradicionais da história do mundo, bem como das organizações. Constitui ainda hoje uma grande fonte de trabalho e renda, principalmente para os países em desenvolvimento, nos quais sua presença é mais marcante. No total do produto interno bruto - PIB - mundial, a indústria têxtil/vestuário representa 8,3% dos produtos manufaturados comercializados e 5,7% da produção manufaturada do planeta, gerando 14% dos empregos mundiais. Dados do *American Textile Manufacturers Institute – ATMI*, revelam que no ano de 2000 a indústria têxtil/vestuário movimentou 365 bilhões de dólares, sendo que 157,5 bilhões no setor têxtil e de 198,9 bilhões de dólares no de vestuário (GORINI, 2000).

O Brasil não é exceção neste perfil histórico, sendo o setor de vestuário um dos mais tradicionais na sua história e economia. Foi a indústria de maior participação no setor de transformação do país até 1939, desenvolvendo todos os elos da cadeia de valor têxtil, que vai desde a produção de fibras, passando pelos filamentos e fios, até o setor de confecção, com seus vários componentes (GORINI, 2000).

Na década de 60, o governo brasileiro, num esforço de modernização industrial, incentivou a abertura de novas indústrias do segmento no país, bem como a importação de máquinas e de tecnologia para as indústrias já existentes. Atualmente, o setor tem uma participação bem mais modesta, dada a recente crise da década de 1990, quando foram abertos os mercados brasileiros para a importação de uma grande gama de produtos, incluindo os têxteis.

O estudo da Associação brasileira da Indústria têxtil - ABIT, dados setoriais da cadeia têxtil 2004 e o estudo do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais – INDI – *Panorama da indústria têxtil 1997-2000*, indicam que, apesar de o setor vestuário ter sido um dos mais atingidos pela abertura das importações, houve uma modernização do parque industrial a partir de 1999, proporcionada tanto pelo desempenho comercial do setor como pela produtividade e tecnologia dos equipamentos importados, voltando a apresentar superávit comercial como também pela desvalorização cambial. Entretanto, o desempenho da indústria em 2002 foi inferior aos resultados de 2001, principalmente o setor de vestuário, que cresceu seu saldo comercial (SECRETARIA DO COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX, 2003).

Uma das características marcantes da indústria têxtil/vestuário no Brasil são as aglomerações locais de indústrias, gerando referências regionais. As principais estão localizadas em: São Paulo capital; Americana – São Paulo e região; Vale do Itajaí – Santa Catarina; e Fortaleza – CE (GORINI, 2000).

No setor de confecção, as empresas são de pequeno porte e em grande número, em função das características do processo produtivo. O setor de fiação e tecelagem nacional segue as tendências internacionais de se tornar mais intensivo em capital em função dos altos custos de maquinário e da escala necessária para a obtenção da lucratividade. Já o setor de confecção, por sua vez, é um ramo mais pulverizado, sendo o seu foco principal o mercado interno, buscando mercados externos somente para compensar crises no mercado interno (GORINI, 2000).

Conforme afirmam Hiratuka e Garcia (1995), as exportações estão concentradas em um pequeno número de empresas, o que indica uma forte relação entre a capacitação produtiva e o porte da empresa. Aquelas com melhor produtividade, capacitação tecnológica e participação de mercado são as empresas de maior porte e com marcas estabelecidas no mercado.

A modernização e a atualização tecnológica, observadas principalmente no setor de vestuário, dão-se em função da importação de máquinas, sem a participação expressiva dos produtores de equipamentos nacionais. Ainda assim, esses fatores são considerados muito aquém do avanço tecnológico obtido pelos países desenvolvidos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TEXTIL - ABIT, 2004).

No setor de confecções, ao contrário do de fiação e tecelagem, que busca escala produtiva e técnica, tem se intensificado a terceirização, privilegiando estratégias de atuação com ativos imateriais, como *design*, marcas e desenvolvimento de produtos diferenciados. Tal tendência de foco em ativos intangíveis tem sido verificada até nas indústrias de confecção de capital e controle estrangeiro no país, cujas atividades baseadas em uso de capital humano intensivo, como costuras, tem sido terceirizadas e/ou substituídas por componentes importados semi-acabados, permitindo a concentração destas empresas nas atividades que mais agregam valor, como desenvolvimento das coleções e busca de maior compreensão das tendências de moda e de canais de comercialização e distribuição. Estas empresas permanecem com a parte estratégica de seus negócios, ou seja, a coordenação da cadeia de valor do negócio, sua logística, controle de volumes de produção, prazos, custos e qualidade, entre várias outras, que são de suma importância para o reconhecimento do *design* e da marca (CRUZ; MOREIRA, 2003).

Essa concentração nas atividades estratégicas e imateriais tem assumido maior importância e amplitude, permitindo o deslocamento, principalmente, das etapas produtivas materiais para regiões mais competitivas em mão-de-obra e incentivos, notadamente para região nordeste (CRUZ; MOREIRA, 2003).

4.1.2 O setor em Minas Gerais

O setor têxtil em Minas Gerais vem atravessando períodos difíceis. Segundo dados do INDI (2000), Minas Gerais teve um desempenho no setor têxtil/vestuário inferior ao nacional, com quedas na participação total de mercado muito acima da média

nacional. A partir de 2000, houve uma recuperação expressiva, retomando índices de produtividade e lucratividade melhores, embora abaixo dos apresentados no início da década de 1990.

Com a retomada da produção e das vendas, somada à modernização tecnológica e à desvalorização do real, a indústria mineira teve sua competitividade ampliada no mercado internacional. O faturamento bruto cresceu 65,5% e as exportações cresceram 151,9% entre 1997 e 2000. No mesmo período, a produtividade foi de 74,9% por empregado e a ociosidade da capacidade de produção instalada caiu 7,95% (INDI, 2000). Cabe ressaltar que este crescimento de exportações está vinculado às grandes e médias empresas, tendo sido inexpressivo nas confecções e pequenas empresas, que apresentam o maior número de posições de trabalho em relação ao capital investido e o melhor potencial de agregação de valor.

Assim, apesar do aumento da produtividade e da melhoria tecnológica das empresas e equipamentos, segundo o INDI (2000), o setor de fiação e tecelagem reduziu o número de vagas de trabalho em relação aos meados da década de 1990, enquanto que o setor de confecção teve um expressivo aumento.

O mercado consumidor do setor de confecção e têxteis mineiro continua sendo a região Sudeste, com aumento da participação nas exportações. A implantação de novas unidades industriais está ligada à obtenção de vantagens regionais, na busca de redução de custos e aumento de competitividade (INDI 2000).

4.1.3 Caracterização da cidade de Divinópolis

A cidade de Divinópolis, localizada no caminho mais utilizado de entrada e saída do sertão mineiro no século XVIII, era tida como um ponto de apoio para os tropeiros, soldados e viajantes. Era estrategicamente localizada para as atividades de transporte de mercadorias e continua sendo ainda hoje principalmente nos modais rodoviário e ferroviário. Com a chegada da Ferrovia Centro-Oeste, em 1890, a cidade deu um grande salto de desenvolvimento socioeconômico. Seguiram-se a emancipação do município, em 1911, com a elevação à condição de cidade, em 1915, e a criação de comarca, em 1936 (CÂMARA MUNICIPAL DE DIVINÓPOLIS - CAMARADIV, 2005).

A ferrovia permitiu a instalação de um grande número de indústrias na região, principalmente as de siderurgia e metalurgia, com o desenvolvimento com um bom número de empregos e melhoria na qualidade de vida do município, o que permitiu a elevação do índice de desenvolvimento social. No final da década de 1970, os problemas econômicos do setor de siderurgia levaram ao fechamento de diversas empresas e à demissão de muitos operários (CAMARADIV, 2005).

As condições de fechamento de empresas, somadas à proximidade de Belo Horizonte, geraram condições favoráveis à implantação das primeiras fábricas de confecções e ao seu desenvolvimento. Com a consolidação dos pioneiros, novas empresas de confecção e afins foram sendo abertas, numa quantidade crescente nas últimas três décadas, conformando o pólo de confecções como é reconhecido hoje. A forma de desenvolvimento espontâneo, mesmo sem uma orientação

estratégica, não impediu que este segmento se tornasse muito relevante na economia de Divinópolis. Hoje, aproximadamente 30 mil pessoas estão envolvidas nesta atividade, direta ou indiretamente (CAMARADIV, 2005).

Divinópolis está localizada no centro-oeste de Minas Gerais, distante 110 km de Belo Horizonte, pela rodovia MG-050. Sua população, no último censo de 2000, é de 183.962 habitantes, ocupando uma área total de 708,9 km². Possui uma taxa de alfabetização de 94,2% e um número significativo de indústrias instaladas: 1.082 do setor de transformação. O PIB do município é composto por: atividade industrial - 51,5%; serviços - 46,9%; e agropecuário - 1,6%. Notadamente, há uma preponderância da indústria e de serviços na economia do município (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP, 2000).

Divinópolis é o pólo da região Centro-Oeste de Minas (INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA - IPEA, 2003; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2000; FJP, 2000). Está inserida em um importante parque industrial do estado, que agrega os setores de móveis, gases industriais, rações, ferro gusa, laticínios, fiação e tecelagem, têxteis, vestuário, curtumes, cal e cimento. Conta também com uma robusta infra-estrutura de rodovias, ferrovias, instituições de saúde e escolas de ensino fundamental e superior.

O setor têxtil de Divinópolis atua nos segmentos de moda, em malha e jeans, possuindo a possibilidade de desenvolvimento mais acentuado, baseando-se na cooperação dos seus diversos agentes da cadeia de valor da indústria de confecção. De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG,

2000), um dos possíveis caminhos é a associação com grandes empresas ou o estabelecimento de consórcios de produção e comercialização, interna e externa (exportação), semelhante ao pólo calçadista já instalado na mesma região.

Divinópolis pode buscar o desenvolvimento sustentável, para melhorar as condições de competitividade de suas empresas de vestuário, a partir das práticas de *cluster*, uma vez que a cidade foi considerada como um *cluster potencial* pela FIEMG (2000) no projeto *Cresce Minas*. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE a FIEMG, o Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES, e outras instituições defendem o desenvolvimento de arranjos produtivos locais para a implantação de novos modelos socioeconômicos. Essas entidades chamam essa forma de organização de Arranjo Produtivo Local - APL. Para efeito deste trabalho tendo em vista os conceitos apresentados, é mais adequado utilizar a denominação *cluster*.

Com vistas à implementação do *cluster* na cidade, o SEBRAE realizou, em 2003, o *Diagnóstico Empresarial Integrado*, indicando oportunidades, futuras e potenciais, e ganhos de sinergia na cadeia de valor, o que permitiria o aumento da competitividade e a melhoria do posicionamento da cadeia têxtil/vestuário. O fortalecimento dos elos da cadeia permitiria o aumento da competitividade dos produtos nos mercados interno e externo, com reflexos positivos no desenvolvimento local e até regional.

4.1.4 Caracterização do pólo de confecções de Divinópolis

Para melhor compreensão do universo pesquisado neste trabalho, serão apresentados dados do *Relatório do Diagnóstico Empresarial Integrado*, realizado pelo SEBRAE em 2003 com 25 empresas do setor têxtil/vestuário, abordando os seguintes temas: estratégias e planos, mercado, relação com fornecedores, gestão tecnológica e gestão da inovação.

No intuito de abordar a cadeia produtiva confeccionista, resultante do processo de terceirização e da própria divisão do trabalho, bem como da inter-relação entre os agentes envolvidos, foi analisado o setor de confecção/vestuário, que oferece uma grande gama de produtos. Os indicadores de desempenho levantados indicam que a indústria de confecção de Divinópolis se mantém vulnerável a fatores externos e ainda com pouca mobilidade e capacidade de adaptação às exigências econômicas. Percebeu-se uma grande heterogeneidade entre as empresas, nas características conceituais, de tipos, estruturais e operacionais, e nas esferas dos sistemas produtivos, de qualidade e de tecnologia.

O diagnóstico mostra que o pólo é constituído por micro e pequenas empresas em sua grande maioria, com uma participação de 92% em entidades de classe. Os que não participam (8%) disseram que as entidades são fracas ou pouco comprometidas com seus componentes. Os resultados indicam que 62,5% desejam adquirir algum tipo de financiamento para investimentos e caixa.

No quesito de gestão empresarial, quando questionados sobre "identificação de oportunidades", somente 20% das empresas se baseiam em dados e informações, o que pode evidenciar um comprometimento operacional. Ainda quanto à "estratégia e planos", somente 4% afirmaram possuir plano de negócios ou estratégia, com análises de mercado, sobre a concorrência, análises financeiras, dos fornecedores e funcionários. O estudo mostra que 28% das empresas mostraram-se comprovadamente flexíveis, 56% se diziam flexíveis, porém sem comprovar, e os 16% restantes mostraram-se parcialmente flexíveis e capazes de adequar-se às necessidades do mercado.

No quesito de "tomada de decisões", ainda na gestão empresarial, 36% dos empresários admitiram ter dificuldades em tomar decisões e 60% apresentaram firmeza na tomada de decisões; 64% alegaram, sem comprovar, que tomam as decisões com a participação dos funcionários.

No quesito "melhoria de produtividade e qualidade", 52% das empresas não possuem nenhum programa de melhoria, 4% comprovaram ter um programa de melhoria, sendo que 28% atendem parcialmente a este requisito e 16% alegam ter um plano de melhoria.

O diagnóstico aponta para a fragilidade das empresas do pólo de confecções de Divinópolis, podendo-se destacar que a maioria das empresas não tem planejamento e muitas ainda não conseguiram definir seu negócio ou área de atuação.

No quesito “Clientes e Mercado”, a pesquisa revelou que 60% das empresas não possuem, ou possuem parcialmente, uma estratégia de *marketing* e de comercialização de seus produtos; os 40% restantes alegam possuir algum tipo de estratégia. Porém, somente 20% apresentaram alguma evidência objetiva. No quesito “Cadastro de clientes atualizado da empresa”, 60% têm seus cadastros atualizados, sendo que um terço destes tem práticas inovadoras e pró-ativas de atuação. Os demais 40% apresentam algum tipo de atualização dos cadastros, mesmo que de forma parcial.

No quesito de “Conhecer os concorrentes dentro do mercado que atuam”, somente 8% demonstraram objetivamente conhecer seus concorrentes, sendo que destes a metade tem sistemas de ação proativos; 48% disseram conhecer a concorrência, sem, contudo, comprovar isto; e o restante disse conhecer parcialmente os concorrentes.

No quesito “Se a empresa adota algum método para a definição de preço”, fica claro o amadorismo presente no pólo, uma vez que 24% não apresentaram nenhum tipo de metodologia; 40% disseram, mas não comprovaram que adotam uma metodologia de preços; e somente 4% dos 36% restantes disseram praticar a metodologia correta, utilizando serviços de consultores externos.

No quesito “Planos de distribuição definidos”, 4% das empresas não têm nenhum tipo de plano definido; 12% têm requisitos parciais de atendimento; 44% disseram ter este item definido porém sem apresentar comprovação objetiva; e os 32%

restantes apresentaram comprovação objetiva de planos em ação, sendo que um quarto deles possui práticas e sistemas inovadores de fazê-lo.

No quesito “Se a empresa desenvolve seus produtos e serviços de acordo com a demanda de mercado”, 4% das empresas atendem parcialmente; 44% dizem atender, sem, entretanto, ter evidências objetivas disto; e 48% disseram e comprovaram ter este processo sendo desenvolvido e aplicado. Do total analisado, somente 4% possuem processos que podem ser considerados inovadores neste item.

No quesito “Perfil definido do cliente”, 8% disseram que atendem a esta condição, contudo sem comprovar; 16% comprovaram esta condição parcialmente; e 48% comprovaram ter o perfil de seus clientes definidos, sendo que 28% do total apresentaram práticas proativas e diferenciadas de fazê-lo.

O *diagnóstico amostral* do SEBRAE identifica o pólo de confecções de Divinópolis como frágil e susceptível à concorrência de outras regiões por não ter bons níveis de tecnologia, de gestão, de planejamento e de qualidade. Também indica uma baixa capacidade de inovação em produtos e processos produtivos. Melhores condições nestes quesitos devem ser buscadas, por ser este um item básico na manutenção e no desenvolvimento de empresas de confecção, refletindo como um todo no pólo de confecção de Divinópolis.

4.2 Percepções sobre os fatores favoráveis à formação de um cluster no pólo de confecção de Divinópolis

Esses resultados são relativos às entrevistas realizadas com 21 empresários e com quatro dirigentes de entidades. Foram levantados aspectos relacionados a: caracterização das empresas, participação, estratégias para formação de um *cluster*, relacionamento entre agentes e incentivos à cooperação, tendo como base os conceitos de Porter (1998).

Dentre as 21 empresas selecionadas intencionalmente, há empresas entre dois e 29 anos de mercado, variando entre micro e pequeno porte. O número de empregados varia de três a setenta, em diversas atividades relacionadas ao setor de confecção como lavanderias, distribuidores de tecidos, bordados industriais, indústria de estamparias, comércio de aviamentos, confecções de jeans e malha.

No quesito “Identificação dos objetivos, fins, tamanho e tipo de atuação”, verificou-se que os empresários não tem clareza quanto a esses itens, sendo que alguns deles não conseguiram definir objetivamente os próprios negócios ou o tipo de atuação das empresas. As informações que envolviam números como tempo de mercado, números de funcionários, números de clientes entre outras foram mais facilmente encontradas e fornecidas com maior grau de certeza e clareza.

Nas empresas pesquisadas, foram percebidos diversos estilos de gestão, com maior ou menor grau de profissionalização, emprego de técnicas de gestão de tradicionais a modernas e gestores capacitados ou não em termos acadêmicos. Nesta miscelânea de estilos e formas de gestão foi possível verificar que o uso de técnicas e processos de gestão modernos é percebido, no pólo de Divinópolis, pelos empresários e dirigentes de entidades, em níveis e amplitudes muito variados entre

as empresas, gerando uma forte heterogeneidade nos graus de inovação, qualidade, aceitação pelo mercado, custos e resultados empresariais.

Segundo declaração de um dirigente de entidade “os contrastes técnicos entre as empresas de confecção de Divinópolis são muitos e de grande intensidade”. Esta situação gera vários tamanhos de uma peça para uma mesma referência (por exemplo: o tamanho “grande” é diferente entre as marcas) e uma não uniformização dos padrões de qualidade dos produtos, sendo vista pela maior parte dos entrevistados empresários e dirigentes, como consequência da atuação individualizada e amadorística das empresas.

Entrevistas com os dirigentes de entidades apontam alguns casos de empresas de Divinópolis que têm sucesso como organização confeccionista. Eles destacam a atuação de algumas empresas em quesitos como inovação, qualidade e modelos de gestão diferenciados, porém são características percebidas aqui e acolá no setor de confecção, frutos de uma distinção particular de uma ou outra empresa, e não uma característica geral do setor. “Uns poucos dirigentes de entidades e alguns empresários, mesmo que muito interessados, não conseguem carregar todo o setor nas costas”, afirmou um dos empresários entrevistados.

Entretanto, mesmo nesses casos ainda se percebe algum grau de “amadorismo”, ou seja, empresas que apresentam dificuldades de planejamento, atuando ainda por empirismo, por “tentativa e erro”, que preferem a atuação individual a atuar em conjunto com outras empresas de confecção. Segundo os entrevistados, empresas de confecção tidas como de referência em Divinópolis têm notadamente um

diferenciado desempenho de resultados operacionais (qualidade, inovação, custos de produtos) e financeiros (lucros e rentabilidade) superiores, porém são poucas em relação ao setor como um todo.

Muitas das empresas do setor de confecções de Divinópolis não têm organização empresarial, seja por serem negócios familiares, não profissionalizados, seja por serem dirigidas por pessoas não preparadas para administrar uma empresa, de acordo com alguns dos dirigentes de entidades, estando, ainda, intimamente ligada às relações de poder e de propriedade, difíceis de mudar nas empresas.

As informações levantadas nas entrevistas revelam que são poucos os empresários do setor de confecção de Divinópolis que têm a definição dos objetivos de seu negócio e o reconhecimento da sua área de atuação e do seu potencial de mercado. A maior parte dos empresários tem grande dificuldade de entender o ambiente de negócios no qual atua. De acordo com um empresário considerado como referência positiva no setor, “as empresas de Divinópolis estão perdendo espaço e importância no mercado em função de produzirem roupas, e não moda”. Segundo o mesmo empresário, sendo corroborado por outros entrevistados, vender moda é ter identidade própria, criar para o cliente, inovando para gerar um valor muito maior do que simplesmente produzir roupas. Foi também mencionada a questão de copiar modelos de outras marcas e de, literalmente, falsificar marcas de renome nacional e internacional no pólo de Divinópolis por diversos dos entrevistados. Essa prática é tida como resultado da não homogeneidade da compreensão do conceito de fazer moda.

Alguns empresários e dirigentes de entidades observaram que há uma grande distorção entre a forma como os empresários e o mercado vêem as empresas “Os empresários acham que vender para qualquer um é esperteza e lucro rápido, entretanto, o mercado de moda repudia isto”. Várias atitudes reconhecidas como prejudiciais às empresas são vistas com naturalidade por elas. O fato de venderem para sacoleiras com desconto de atacado (o que não atrai o consumidor final, que paga melhor pelas peças, e assim agrega valor às marcas locais), considerado um “desserviço” ao mercado cliente, foi citado por alguns dirigentes e empresários nas entrevistas.

Conforme salienta Zarifian (2001), as empresas têm de se preocupar com a própria imagem e com o seu entorno, desenvolvendo as chamadas competências de serviço, consideradas como “proceder com suas relações com outros, com civilidade”. Daí que a atenção, o respeito e a generosidade com o outro serem pontos muito importantes. Necessita também da compreensão e do conhecimento dos problemas ligados à utilização desse serviço no modo de vida clientes. Para a compreensão sobre os clientes, é necessário que as empresas tenham sistemas de informação que permitam a compreensão sobre a expectativa de utilização de seus produtos.

Os resultados do trabalho de campo corroboram as conclusões do *Diagnóstico Amostral* do SEBRAE, apresentado na seção anterior, sobre o pólo ser composto por micro e pequenas empresas, com grande heterogeneidade nas características estruturais, conceituais, de tipos, e operacionais, bem como em relação aos aspectos de sistemas produtivos, de qualidade e de tecnologia. Na questão de

gestão empresarial, a pesquisa do SEBRAE mostrou que somente 20% das empresas se baseiam em dados e informações para identificar oportunidades, e que somente 4% das empresas possuem planos de negócios ou estratégia definidos, o que confirma a dificuldade encontrada pelos empresários no entendimento do próprio negócio e do mercado onde atuam. Algumas dessas dificuldades de gestão podem ser atribuídas à ausência de conhecimentos e habilidades, como também de não buscar os meios para satisfazer estas necessidades de conhecimentos e habilidades, ou seja, problemas de atitudes.

Acompanhar tendências de mercado e das novas tecnologias, difundir os conhecimentos gerados pelos componentes das cadeias de valor e das redes de empresas é de fundamental importância para a formação de *clusters*, conforme salientam Casarotto Filho e Pires (2001) e Fukuyama (2000). Entretanto, as entrevistas apontam percepções distorcidas das empresas, em função de problemas de comunicação com todos os envolvidos no negócio, principalmente com seus mercados. A consequência disso é que as empresas estão assumindo estratégias equivocadas, na visão dos seus próprios clientes. Fleury e Fleury (2000) apontam a importância de se conhecer a linguagem dos negócios e dos mercados, sabendo ouvir e comunicar-se eficientemente com os *stakeholders*¹¹, o que pode ser configurada como uma das fragilidades do empresariado em relação ao seu próprio negócio e que afeta de maneira forte e negativa o desenvolvimento de *clusters*.

De forma pontual e ainda muito esparsa, pôde ser observado o uso de terceirização, criação e manutenção de parcerias, em algumas empresas do pólo de Divinópolis,

¹¹ São todos os envolvidos com o negócio: os acionistas, os empregados, os clientes, a sociedade, os governos e todos os demais elementos que se situam no ambiente em que ele está inserido.

porém não de forma sistematizada como preconiza Porter (1992). Com o aumento da complexidade das situações empresariais em função dos avanços da tecnologia empresarial e de informação, a busca de parcerias de produção e gestão deveria ser mais intensa que o observado no trabalho de campo.

As empresas do pólo, principalmente as micro e pequenas, não possuem as competências necessárias em todas as fases da cadeia de valor. As incipientes terceirizações e parcerias realizadas pelos empresários de Divinópolis não caracterizam a formação da cadeia produtiva, o que pode comprometer a otimização dos resultados esperados, conforme preconizado por Casarotto e Pires (2001) e Porter (1992). A formação de cadeias produtivas eficientes exige ainda capacitação das pessoas, o que também não foi percebido no pólo de Divinópolis.

Quando se foca a “Participação efetiva das empresas”, de acordo com a visão dos dirigentes de entidades entrevistados, o maior problema do empresariado do pólo de confecções é a não mobilização da categoria como grupo e a incapacidade de atuar em conjunto de maneira a obter vantagens para o segmento. Dos dirigentes entrevistados, 75% afirmaram que os empresários têm uma grande dificuldade de se articular e executar atividades de forma organizada em grupos de empresas, mesmo que os interesses sejam comuns.

Os dirigentes também afirmaram que o empresário alega sentir-se sozinho na direção de seu negócio. Entretanto, eles percebem que, apesar dos empresários reclamarem de problemas comuns, não aceitam a proposta de uma busca conjunta de solução, por não conseguirem se enxergar como setor. Essa incapacidade de

pensar de forma coletiva foi classificada por um dos entrevistados como “defesa” do empresário em relação às formas ou estratégias de atuar que ele não conhece ou domina.

Verifica-se que, segundo alguns dirigentes de entidade entrevistados, não conhecer as formas de atuação em grupos organizados de empresas é um problema, sendo natural para quem não teve uma preparação adequada para gerir um negócio. Porém, para os dirigentes, não querer buscar este conhecimento é uma atitude comum aos empresários de Divinópolis. Os dirigentes que tocaram neste assunto vêem esta situação como problema de atitude dos empresários, que desejam os benefícios de se atuar em *cluster* sem estarem dispostos, contudo, a buscar tal condição, permitindo que comportamentos de egoísmo e de oportunismos sejam praticados dentro do setor.

As entrevistas tanto com empresários como com dirigentes de entidades apontam a existência de grande número de empresas informais, ou seja, sem registro formal legal no pólo de confecções de Divinópolis. Esse grau de informalidade pode ser um fator de enfraquecimento das entidades sindicais de classe e de fomento econômico no pólo em questão.

Foi também ressaltado por todos os empresários e por alguns dirigentes de entidades que o setor de confecção da cidade é permeado por “aventureiros” – como eles chamam as pessoas que sem nenhum tipo de preparação para serem empresários atuam e investem no setor. Consideraram este tipo de “perfil” de empresário pouco ou nada comprometido com o setor em si, imediatistas e

caçadores de lucro rápido. Algumas empresas trabalham com a “falsificação e cópia de marcas famosas”. Tais atitudes, de acordo com empresários e dirigentes, contribui para denegrir a imagem do setor, dificultando a integração e aumentando a desconfiança entre as empresas.

Os efeitos dessa desunião entre as empresas e da informalidade afetam também a capacidade de coordenação dos esforços em gerar cooperação para a busca de parcerias e empreendimentos conjuntos capazes de enfrentar as concentrações econômicas de outras regiões, nas novas demandas dos mercados modernos, conforme apontado por Drucker (2000).

De acordo com Lins (2000); Porter (1998); Ruas (1995), algumas condições para a definição de um *cluster* estão presentes no pólo de confecção de Divinópolis como: concentração geográfica, a especialização de produção das empresas, identidade sócio cultural, o passado histórico comum, fornecedores especializados diversos, instituições públicas e privadas de suporte e universidades. Essas características podem auxiliar no desenvolvimento de um *cluster*, contudo as suas simples existências não garantem a sua formação do cluster.

Segundo Porter (1998), as empresas e entidades precisam interagir de forma a gerar e controlar as sinergias desta interação, sendo este processo de interação endógeno. No trabalho de campo foi percebido, e a análise posterior dos dados coletados confirmou que este processo de interação é fraco e diluído entre uma pequena parte dos integrantes do pólo de Divinópolis, sendo este um dos dificultadores do alcance da condição de *cluster*. As inter-relações entre as

empresas no pólo de Divinópolis não favorecem o processo de desenvolvimento de um *cluster*, uma vez que se percebe uma incapacidade de real mobilização coletiva e integração entre as empresas.

Em relação às “Estratégias para a formação de um *cluster*”, segundo um empresário entrevistado, “O empresariado na sua grande maioria não sabe o que é um *cluster*”, sendo uma decepção para ele observar que “Os poucos que o sabem, querem as vantagens da condição de cluster, porém não buscam esta condição, esperando que ela aconteça através dos outros”. Este fato é confirmado por vários dos dirigentes de entidades entrevistados, que afirmam encontrar grande dificuldade de organizar eventos de desenvolvimento para o setor em função das “atitudes e visões individualistas” dos empresários.

Os entrevistados, empresários e dirigentes de entidades, abordaram um rol de atitudes das empresas que são consideradas danosas aos interesses de um *cluster*:

- a) o desenvolvimento buscado de forma individualista;
- b) não compartilhar informações e processos;
- c) focar na intensidade de produção e não em características de marca e qualidade;
- d) medo de atuar em grupos;
- e) trabalhar com caixa dois/informalidade;
- f) misturar as finanças da empresa com as do empresário e vice e versa; e
- g) não querer planejar e agir em grupo, entre outras.

Essas fragilidades somente serão superadas se o setor se organizar e mobilizar, alcançando um melhor nível de cooperação entre seus integrantes. A articulação de cadeias de valor e a convergência de objetivos serão alcançados, se as empresas quiserem melhorar a sua competitividade e a do pólo como região de abrangência do *cluster*. As instituições públicas e privadas de suporte, embora seja um processo endógeno ao pólo, devem atuar como catalisadoras e estimuladoras dos esforços de cooperação, mediando conflitos e promovendo a sustentação do processo (CASAROTTO FILHO; PIRES 2001; FIEMG 2000; PORTER, 1998). A participação das instituições públicas e privadas tem sido percebida, mesmo que timidamente, pelos empresários e dirigentes de entidade, conforme analisado no item seguinte.

Verifica-se, ao abordar o “Relacionamento entre os agentes”, que a participação de entidades como Prefeitura Municipal, Associação Comercial e industrial, SEBRAE, FIEMG, SINVEDS e SENAI, presentes no pólo de confecção de Divinópolis, foi mencionada pelos dirigentes de entidades entrevistados. Eles evocaram a participação ativa das entidades do setor, visando planejar e fomentar a geração de um *cluster*, de maneira a agregar novos investimentos públicos e ações estratégicas de desenvolvimento. Em todas as entrevistas com os dirigentes de entidades foram feitas menções ao SEBRAE e à FIEMG, percebidos como os principais órgãos coordenadores da busca por um *cluster* de confecção em Divinópolis. Foram feitas críticas quanto à forma de operacionalização das ações, que são terceirizadas ou quarterizadas, gerando longos processos de contratação e demoras. Os dirigentes afirmaram ser difícil a coordenação das atividades entre as entidades, em função de serem ações compartilhadas e que necessitam de agendas em comum e vontade política por parte de cada uma delas.

No entanto, os empresários, em sua grande maioria, percebem a atuação das entidades na definição das estratégias ainda de forma muito difusa ou vaga. Os empresários deixaram transparecer nas entrevistas que não conseguem perceber a liderança ou coordenação de alguma entidade específica na busca pelo desenvolvimento de um *cluster*. Foi ainda comentado por alguns dos empresários que as entidades não têm interesse na ação setorial, sendo, às vezes, utilizadas como “trampolim” para atividades de intenção política de seus atuais ocupantes.

Fatos como o esvaziamento do SINVEDS, que já chegou a ter 620 associados em 1999 e na data da entrevista com seu presidente contava com 204 empresas associadas, apontam para esta incapacidade de atuação de forma conjunta das empresas do setor. Nas palavras do presidente do SINVEDS, “existe a cultura do individualismo para otimizar o resultado da empresa”, mesmo o empresariado sabendo que quanto mais organizado o setor, com maior participação, maior seria a facilidade e o volume de recursos atraídos para o desenvolvimento de todos.

Um empresário disse não ser fácil conseguir a cooperação das empresas associadas ao SINVEDS, que seriam aproximadamente 18% das empresas do setor, o que leva a imaginar o grau de dificuldade da participação do setor como um todo ou, pelo menos, com a grande maioria.

Os dirigentes de entidades afirmam que apesar de estarem realizando diversas ações que poderiam contribuir para a agregação das empresas, não encontram respaldo no meio empresarial. Foi observado pelos dirigentes de entidades que quando são criadas oportunidades para a realização de feiras e oficinas para a troca

de experiências e o desenvolvimento de cooperação, empresas diferenciadas estrategicamente que poderiam repassar suas experiências, não comparecem. Também a grande maioria das demais empresas do setor também não participa desses eventos coordenados por entidades como o SENAI, SEBRAE e FIEMG, mesmo com subsídios para incentivo à participação empresarial.

Eles ainda comentaram que o uso de tecnologias modernas de comunicação, como telefones celulares, aparelhos de fax e internet, e de outros diversos veículos de comunicação, como mídia impressa, é comum e constante no pólo de confecção de Divinópolis. Ainda assim, os empresários não respondem aos comunicados das entidades, nos níveis considerados satisfatórios pelos dirigentes.

Assim, a maioria dos dirigentes de entidades afirma que a comunicação é truncada e falha. Entre os empresários, percebe-se ser a comunicação um dos grandes dificultadores da mobilização do setor. Alguns comentam que existe um baixo nível de compreensão sobre as ações das entidades perante as empresas, não havendo a certeza se isto é resultado de uma incapacidade de entendimento por parte do empresariado ou de uma falha de comunicação por parte das próprias entidades. Um dirigente de entidade disse ainda que “o não entendimento pelos empresários das solicitações de maior empenho junto às instituições é uma mera atitude de conveniência destes”, sendo percebido como descaso por parte dos empresários em geral.

Alguns empresários ainda reclamam da falta de ação das entidades presentes no pólo de Divinópolis, de ações mais específicas de desenvolvimento do setor, como

financiamentos subsidiados ou acesso a novas tecnologias. Entretanto no trabalho de campo não foi percebido nenhum tipo de mobilização dos empresários, junto às entidades presentes no pólo ou a formação de alguma outra entidade do tipo organizações não governamentais – ONGS, para alcançar tais anseios.

Pode-se concluir que o relacionamento entre os agentes não vem contribuindo para o desenvolvimento de um *cluster* na região. Conforme afirma Haddad (2002), o processo de geração de *cluster* não deve ser imposto por estruturas externas, mas necessita do apoio dessas entidades. É um processo endógeno, que não surge em ambiente onde haja apatia, conformismo, inércia e desconfiança por parte dos agentes da região. Mas, a participação das entidades é de suma importância na formação do cluster como Casarotto Filho; Pires (2001); FIEMG (2000); Porter (1998), afirmam. Haddad (2002) destaca que as instituições têm um papel de representação, negociada com os demais agentes econômicos da região que abriga o *cluster*, sendo, portanto alçada à condição de representante dos componentes do *cluster*. Essas instituições têm de ser capaz de atrair com maior dinâmica e propriedade, recursos de várias naturezas - humanos, financeiros, de qualidade, de tecnologia e de inovação. Têm ainda que atuar de forma favorável junto aos órgãos fiscais e regulatórios, indispensáveis para viabilizar o *cluster*. Apesar de ser reconhecer, principalmente, o SEBRAE e a FIEMG como as instituições coordenadoras da busca do *cluster*, as ações desenvolvidas ainda são consideradas incipientes. Assim, pode-se concluir que o aparato institucional, capaz de representar o *cluster*, catalisando e estimulando ações que beneficiem a região do pólo, existe, mas não está desempenhando o seu papel ainda, por falta da

mobilização dos empresários do setor e de representatividade do setor pelas entidades.

Na análise do quesito “Incentivo à cooperação”, alguns dirigentes de entidades afirmaram não perceber a troca de informações e experiências entre as empresas do pólo de confecções de forma constante e sistemática, e sim ocasionalmente, em função da conveniência do empresário. Apenas um dirigente de entidades, afirmou que “existem empresas já integradas na troca de experiências e informações de mercado”. Pode-se detectar uma maior busca pela cooperação entre aquelas empresas apontadas como empresas referências de sucesso do pólo de confecções de Divinópolis. Mas, observou-se que apesar de existir o desejo de cooperação por parte dos empresários, os mesmos não agem de acordo com seus objetivos.

Nos casos das empresas que conseguiram desenvolver cadeias de valor bem estruturadas, os entrevistados afirmaram que o empresário nesta condição tem medo de compartilhar seu conhecimento e informações com as outras empresas, por não desejarem ser “passado para trás” pelos outros empresários, considerados como concorrentes. O empresário procede com “egoísmo”, não compartilhando as informações que melhorariam os resultados e os indicadores econômicos e estratégicos do setor, mesmo para as empresas que não são seus concorrentes diretos. A maior parte dos empresários e dirigentes de entidades reconhece que existem algumas empresas que atuam de forma estratégica perante fornecedores, buscando os melhores disponíveis no mercado. Foca também seus parceiros e clientes, buscando as mais modernas tendências de qualidade, de moda e de

preços entre outras, em nível global. Entretanto, essas empresas não repassam seu *know how*.

Os dirigentes apontaram que os empresários sentem medo em trocar informações que possam ser utilizadas para superá-los pelas outras empresas, que eles entendem como concorrentes. Este fato é um grande inibidor dos projetos que o SEBRAE, o SENAI e a FIEMG buscam implementar para homogeneizar e melhorar a qualidade e os processos produtivos no pólo de confecção. Outro fator de dificuldade citado pela unanimidade dos dirigentes é a baixa participação dos empresários nesses processos.

Nas entrevistas com os empresários, observou-se a busca de vantagens para si e sua própria empresa – ou seja, uma atitude de querer ganhar sozinho. Muitos dos empresários deram a entender que não se dispunham a negociar para várias empresas ou em conjunto com outras empresas. Disseram estar buscando nas negociações o melhor para o seu negócio, mesmo que isso possa prejudicar outro componente da cadeia produtiva, como fornecedores, governo e clientes.

Ao ser abordada sobre a questão de unir forças para alcançar ganhos por meio de negociações coletivas das empresas do pólo, a maioria dos empresários disse não acreditar em seu sucesso, citando como justificativas a baixa mobilização dos empresários do setor e a “incapacidade” de mobilização por parte das entidades sindicais, de fomento e desenvolvimento econômicos locais.

A cooperação entre os empresários e as entidades de fomento, desenvolvimento e sindicais, existe, mas de forma deficitária e sem uma coordenação da liderança que potencialize os resultados.

Por outro lado, a competição entre as empresas é muito forte, em alguns casos chegando a ser predatória. Isso é analisado pelos dirigentes como consequência das atitudes e ações individualistas dos empresários, como também da falta de confiança entre eles. Um dos dirigentes referiu-se aos empresários como “órfãos da cultura de cooperação”, o que abre muitas oportunidades para que concorrentes de outras regiões consigam superá-los em “sua própria casa”.

Caracteriza-se assim, através da análise das entrevistas, a desconfiança dos empresários em relação aos parceiros, fornecedores, clientes e entidades do setor. Em alguns dos casos observados, fornecedores e outras empresas do setor foram descritos como concorrentes da lucratividade no negócio, tornando assim mais difícil trabalhar uma cultura de cooperação. Essa desconfiança é fator inibidor para a formação de clusters. Autores com Correa (1999); Fukuyama (2000); Haddad (2002) enfatizam a confiança como indispensável para que haja cooperação, trabalho em grupo e, conseqüentemente, a formação de parcerias ou redes. A cultura da confiança, conforme Casarotto Filho; Pires (2001), Corrêa (1999), envolve os valores das pessoas e das empresas, além de seus interesses. As chances de cooperação serão muito reduzidas se não forem abandonadas as atitudes defensivas e se não houver um clima de confiança (HADDAD, 2002).

Levando-se em consideração todas as informações levantadas e a classificação apresentada por Crocco *et al.* (2001), pode-se concluir que existe um *cluster* informal no pólo de confecções de Divinópolis. O pólo de confecções de Divinópolis é formado por micro, pequenas e médias empresas, com um ambiente com baixo nível de liderança, com pequena e localizada capacidade de inovação, uma alta competição entre as empresas e ainda pouca ou nenhuma exportação.

Tomando como referência o ciclo de vida de um *cluster*, apresentado por Casarotto Filho e Pires (2001), poder-se-ia concluir que o pólo de confecções de Divinópolis caminha da fase *pré-cluster* – poucas empresas isoladas, voltadas a um mesmo produto – para a fase de nascimento do *cluster* - maior concentração de empresas e fortes relações comerciais. Observa-se já atuação de algumas instituições e entidades que podem dar o suporte e desenvolver condições favoráveis ao *cluster*.

Embora algumas condições e características necessárias à formação de um cluster estejam presentes no pólo de confecções de Divinópolis, foi verificada uma heterogeneidade muito grande em relação às empresas tanto em termos estruturais quanto em termos de gestão, culturas, comportamentos e resultados. Constatou-se que o amadorismo está presente na gestão de grande parte das empresas, e que impera a cultura do individualismo, da desconfiança e da competição predatória entre as diversas empresas. Foram observados problemas de desenvolvimento de estratégia e de comunicação, o que afeta a capacidade de aprendizado e a inovação no setor. Poucas são as empresas que conseguiram desenvolver uma cadeia produtiva que permita a agregação de valor aos produtos. Essas empresas, apesar de serem referência no pólo, não compartilham suas experiências vitoriosas por

medo da concorrência. Constatou-se também a existência de um grande número de empresas informais no pólo de Divinópolis e a prática de cópia ou mesmo a falsificação de marcas famosas, o que prejudica a imagem do setor e gera mais desconfiança entre os empresários.

A participação dos empresários e das empresas nos movimentos coordenados pelas entidades de fomento, de desenvolvimento e sindicais para melhoria das condições de desenvolvimento e competitividade do pólo de confecções é muito baixa. Esses fatores dificultam a mobilização da categoria para o desenvolvimento de um *cluster* na região.

4.3 Percepção sobre as competências individuais

As competências individuais foram analisadas a partir dos resultados dos questionários aplicados aos 21 empresários e aos quatro dirigentes de entidades ligadas ao setor de confecção, confrontados com os resultados das entrevistas realizadas.

Competências individuais são aquelas relacionadas ao indivíduo de forma pessoal. Englobam as relações entre conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas no contexto de trabalho. Refletem-se nos comportamentos e no entendimento prático das situações.

Classificam-se, segundo Fleury e Fleury (2000), em:

- a) **de negócio**, subdivididas em: competências de visão estratégica e competência de planejamento;
- b) **técnico-profissionais**; e
- c) **sociais**, subdivididas em competências de comunicação, de negociação e competência de trabalho em equipe.

4.3.1 Competências de negócio

Em termos de avaliação quantitativa da competência de *visão estratégica*, conforme apresentado no GRAF. 1, 40,5% dos empresários acreditam ter domínio total desta competência, o que não é respaldado pelas respostas dos dirigentes de entidades. Os dirigentes percebem que os empresários têm essa competência desenvolvida totalmente, em uma quantidade muito inferior à avaliação dos empresários sendo maior as porcentagens da avaliação “pouco” domínio, ou domínio “razoável”, em sua visão.

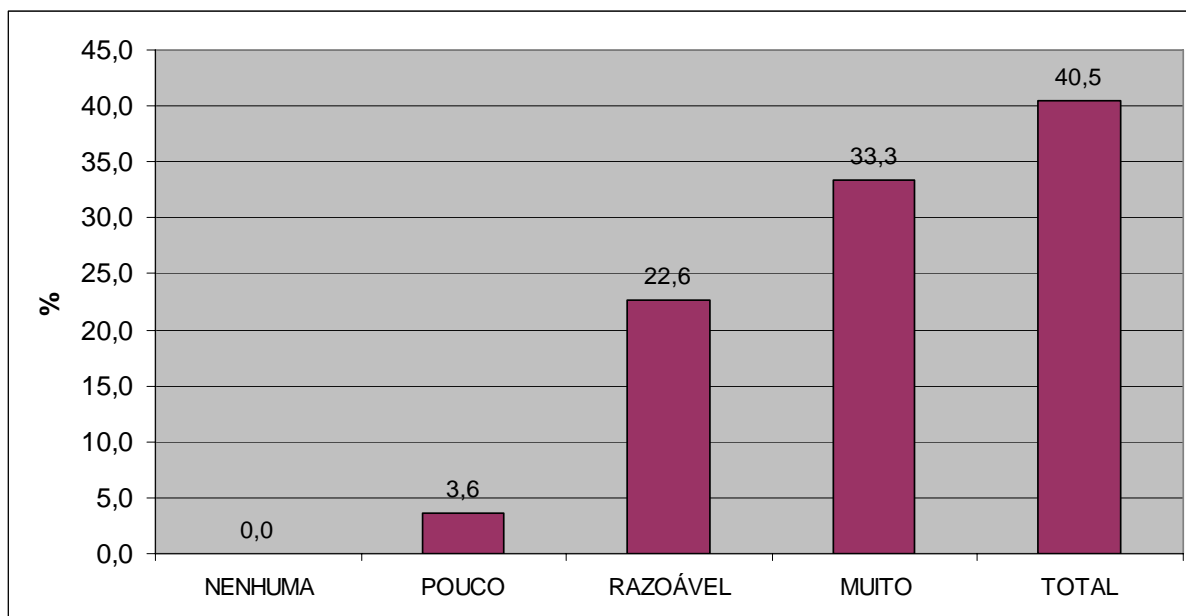


GRÁFICO 1 – Resultado global da competência de visão estratégica

Fonte: Dados dos questionários.

Apesar de não terem avaliado positivamente os empresários nesta competência, vários dirigentes das entidades declararam nas entrevistas que eles são “de certa forma capacitados e conseguem bons resultados em suas empresas”. Esse comentário deve ser apreciado de forma pontual no pólo, não sendo esta característica comum à maioria das empresas.

Os empresários afirmaram que conhecem com clareza os objetivos do negócio e que estão comprometidos com a sua consecução, como também estão cientes das responsabilidades e contribuições que deles se espera. Porém, isso não se revelou coerente com as respostas dos dirigentes de entidade sobre estas questões. A comparação dos resultados mostra que os empresários se percebem como mais bem preparados (73,8% – “muito” ou “total” domínio) em relação à avaliação dos dirigentes que é muito inferior à avaliação dos empresários. A mesma discrepância é observada em relação à capacidade de identificar as necessidades de mudança

para enfrentar os desafios que surgem no negocio e mobilizar para projetos de transformação.

Tanto os dados das entrevistas como os do *Diagnóstico Amostral* do SEBRAE indicam que os empresários foram condescendentes ao se avaliarem quanto ao domínio da competência de *visão estratégica*. As conclusões indicam dificuldades em termos tanto da condução do próprio negócio quanto da visão do setor como uma coletividade que, se atuasse em conjunto, obteria sinergias e vantagens competitivas para as empresas e para a região.

O indivíduo, com a sua formação social e como os seus saberes e as suas capacidades, é influenciado pelo ambiente em que vive e atua. Em um ambiente com baixo nível de profissionalismo, de acirrada competição e de pouca confiança entre os empresários, como ocorre no pólo de Divinópolis, não se detectou a capacidade de mobilizar, de se integrar e de transferir recursos, conhecimentos e habilidades, conforme preconizado pelos autores (LÊ BORTEF, 1995; FLEURY; FLEURY, 2000).

Ainda segundo os conceitos de Fleury e Fleury (2000), não se identificaram nos empresários do pólo a capacidade de reconhecer as responsabilidades e de oferecer as contribuições esperadas. Também, não foram identificadas as competências de perceber, de se adaptar às mudanças ambientais e tampouco de mobilizar as pessoas para as mudanças do ambiente. Conclui-se que, de forma geral, não se pode dizer que os empresários do pólo detenham a competência de *visão estratégica*.

Em relação à competência *planejamento*, 60,7% dos empresários responderam que a detêm “muito” ou totalmente, ficando o percentual restante dividido entre “pouco”, com 7,1%, “razoável”, com 27,4 %, e 4,8% com “nenhuma”, conforme apresentado no GRÁF. 2.

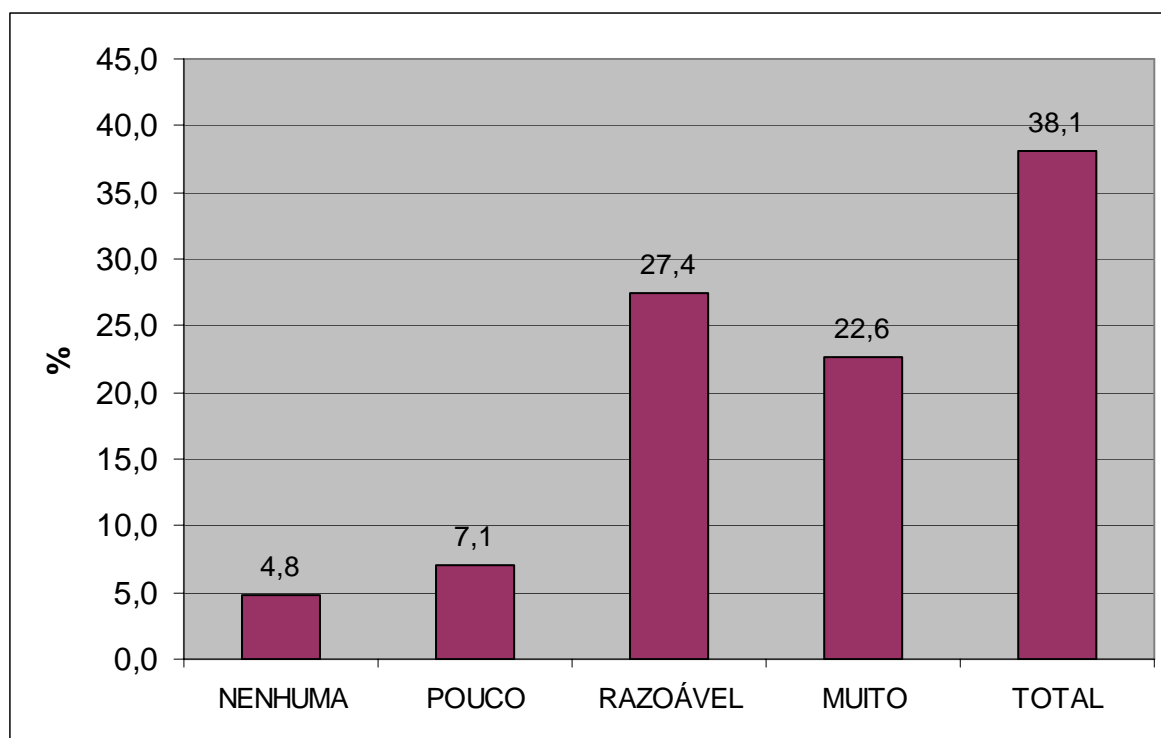


GRÁFICO 2 – Resultado global da competência de planejamento

FONTE: Dados dos questionários.

Os empresários se consideram altamente capacitados para criar e sistematizar ações que permitam aproveitar as oportunidades, com a maximização dos pontos fortes e a redução ou eliminação das ameaças ao negócio, indicando que têm “total” ou “muito” domínio desta competência (60,7%). O mesmo percentual é apontado para a compreensão dos objetivos do negócio em relação ao mercado, como também em relação à compreensão do ambiente político social do seu negócio. Novamente, acontece uma considerável discrepância na comparação com a avaliação dos dirigentes. Somente uma pequena parte dos dirigentes apontam que

os empresários têm domínio “total” da competência *planejamento*. Para a maioria dos dirigentes, os empresários foram avaliados com “pouco” ou “razoável” domínio desta competência.

Estes resultados, em grande medida, confirmam os dados do *Diagnóstico Amostral* do SEBRAE, que conclui que o pólo de confecções de Divinópolis é frágil, pois a maioria das empresas não apresenta capacidade de planejamento. Os dados das entrevistas apontam sérias deficiências dos empresários quanto a esta competência, em nível tanto de aplicação dentro de própria empresa como na visão do setor como um pólo com vocação para o desenvolvimento de um *cluster*. Há de se ressaltar que essa dificuldade em relação ao planejamento conjunto na região é potencializada pelos aspectos do individualismo e do medo de compartilhar e de cooperar. Os autores citados sobre os diversos conceitos de redes e de *cluster* focam a necessidade de um planejamento conjunto dos agentes econômicos de uma determinada região, ficando assim patente a importância desta competência para o alcance da condição de *cluster*.

4.3.2 Competências técnicas

As competências técnicas referem-se à forma como conhecimentos específicos e informações técnicas do negócio e de cada área são utilizadas, auxiliando na busca de soluções para problemas ou na elaboração e implementação de produtos e projetos. Ainda, inclui a capacidade de disponibilizar esses conhecimentos específicos desenvolvidos tanto na empresa como na comunidade empresarial. O

GRÁF. 3 apresenta os resultados da avaliação dos empresários em relação a esta competência.

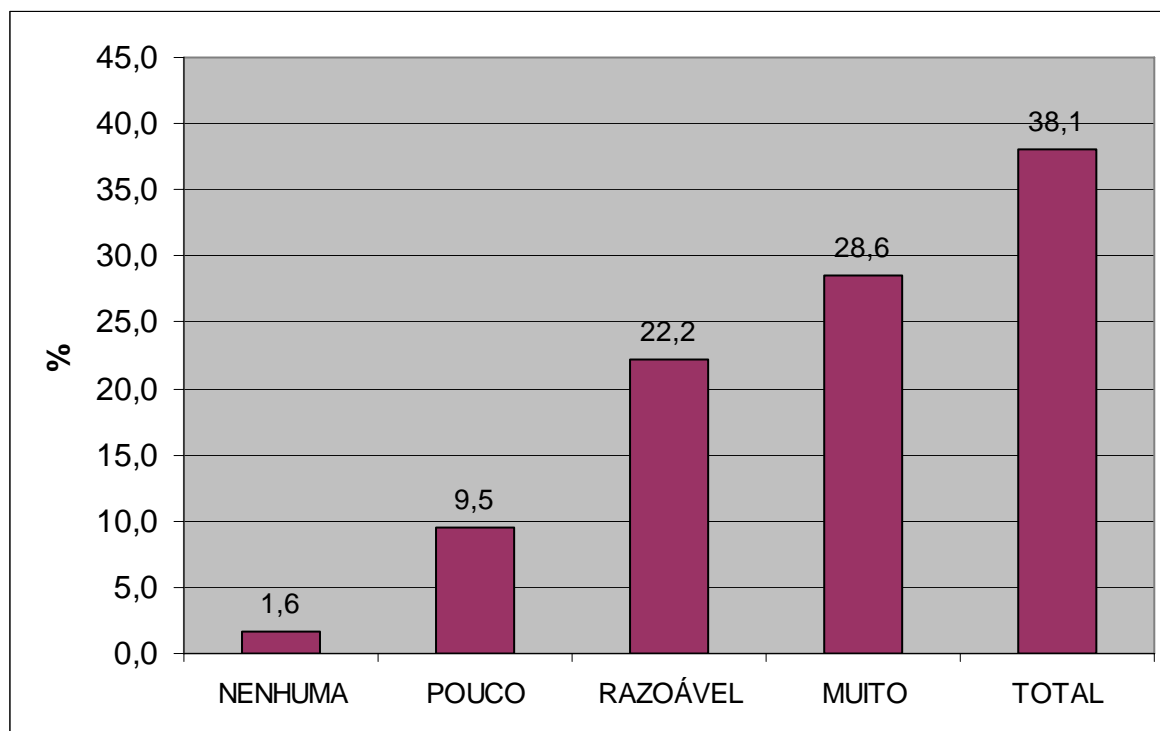


GRÁFICO 3 – Resultado global da competência técnica

Fonte: Dados dos questionários.

Os empresários se avaliam como fortes detentores desta competência, com 66,7% de “muito” ou “total” domínio. Na comparação com a avaliação efetuada pelos dirigentes de entidades, este percentual cai consideravelmente, sendo que os dirigentes indicaram a inexistência de empresários com domínio “total” desta competência no pólo de Divinópolis. Segundo os dirigentes, a maior parte dos empresários apresenta “pouco” domínio da competência técnica.

A análise das competências técnicas em confronto com os resultados do *Diagnóstico Amostral* confirma a opinião dos dirigentes de entidades de que os

empresários não têm tal competência bem desenvolvida. O *Diagnóstico* atesta que somente 4% das empresas têm programas de melhoria da qualidade e da produtividade, atividades eminentemente técnicas, sendo que 54% afirmaram não ter nenhum tipo de programa ou ação de desenvolvimento com essas características. Nas entrevistas com os dirigentes de entidades, foi afirmado que o emprego de modernas técnicas nas diversas atividades das empresas é percebido de forma muito pontual em empresas que se destacam no mercado.

4.3.3 Competência social

A competência *de comunicação* (GRÁF. 4) refere-se à capacidade de compreender a totalidade do processo de comunicação, garantindo o correto entendimento das mensagens pelos demais membros da organização, e de expressar de modo claro idéias, com a utilização de técnicas apropriadas para cada situação.

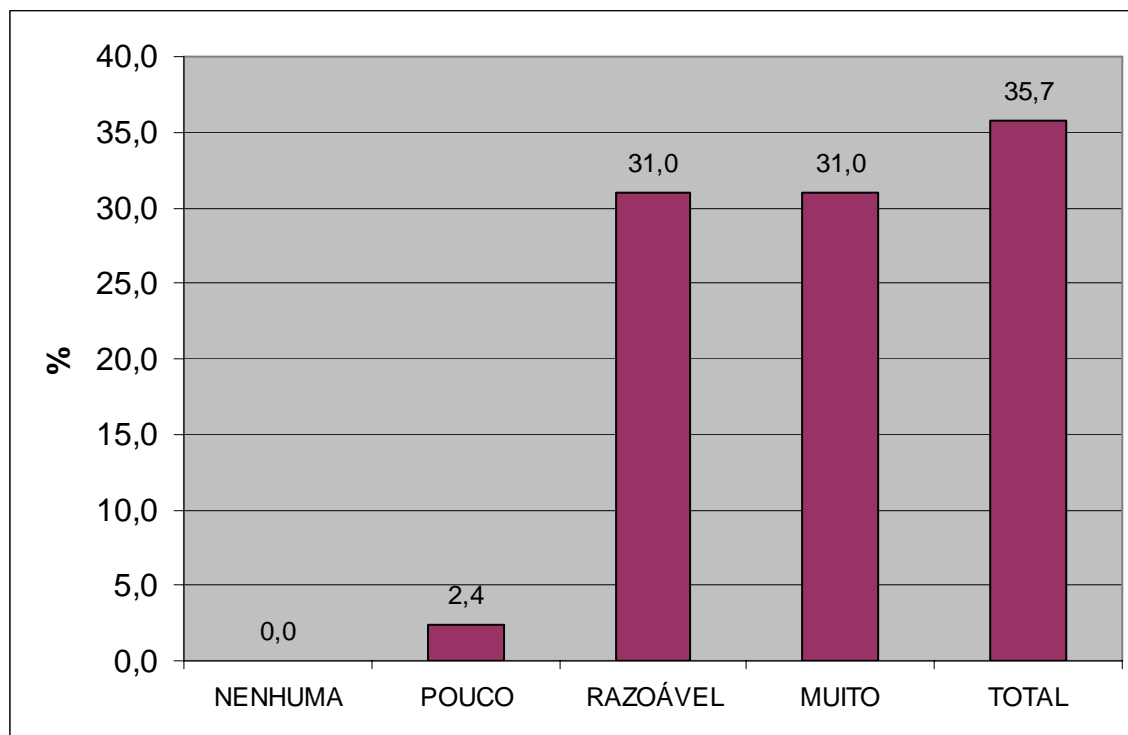


GRÁFICO 4 – Resultado global da competência de comunicação

Fonte: Dados dos questionários.

A competência *comunicação* teve o domínio avaliado com “muito” ou “total” por 66,7% dos empresários, com “razoável” por 3% e “pouco” por 2,4%. A situação se inverte na avaliação dos dirigentes: nenhuma parte dos empresários possui “muito” ou “total” e a grande maioria dos empresários possui “pouco” domínio. Estes dados mostram como são discrepantes as visões dos empresários e dos dirigentes, contrariando-se nas entrevistas, que detectaram problemas de comunicação em relação tanto ao mercado e clientes como às empresas e entidades de apoio e fomento do pólo.

Vários autores, como Casarotto Filho e Pires (2001); Corrêa (1999); Fukuyama (2000); Haddad (2002), ressaltam a importância desta competência nos dias de hoje, em função do avanço das tecnologias e das mudanças nos sistemas

produtivos, que tornam mais complexos os trabalhos e as funções, dependentes da quantidade e qualidade de informações disponíveis. Para a formação e o desenvolvimento das redes de cooperação, essa competência é essencial.

A competência *negociação* está embasada na capacidade de articular e discutir, assim como no poder de influenciar positivamente as outras pessoas do ambiente de negócios, buscando estimular com efetividade para atingir os objetivos propostos pela organização. Refere-se também à capacidade de conduzir processos de consenso e convergência, buscando a satisfação entre as partes envolvidas, em termos dos ambientes tanto externo como interno do negócio. O GRÁF. 5 apresenta os resultados globais em relação a esta competência.

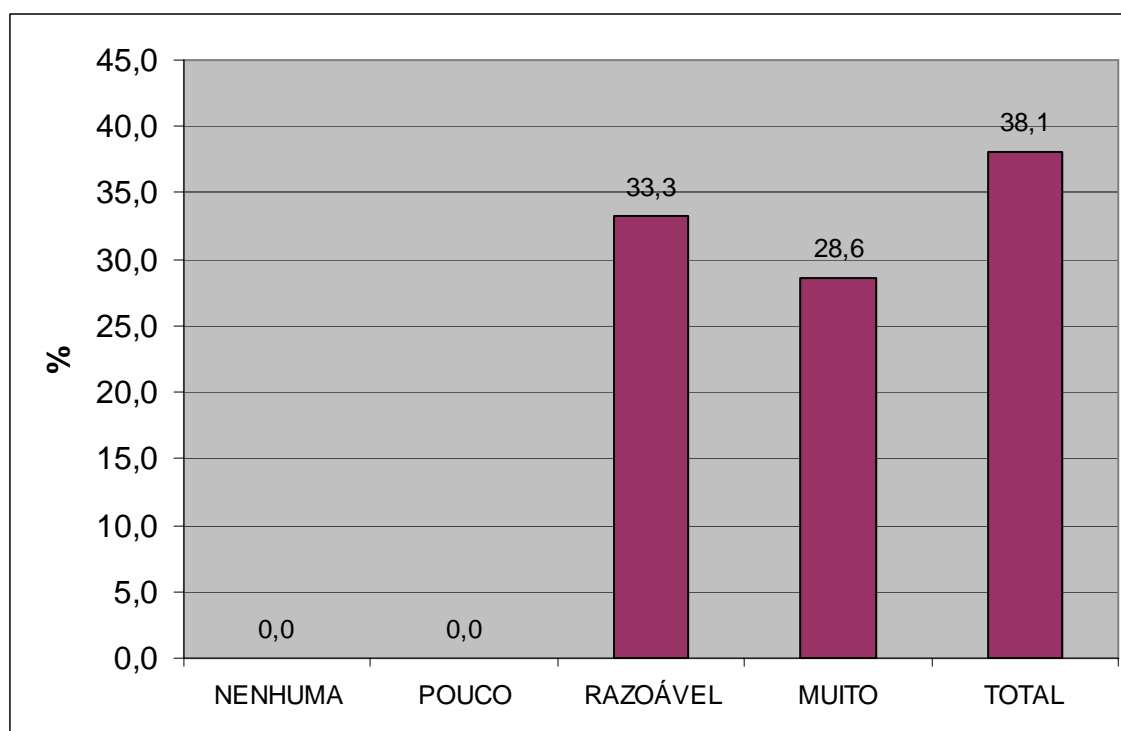


GRÁFICO 5 – Resultado global da competência de negociação

Fonte: Dados dos questionários.

Nesta competência, os empresários se avaliaram com “muito” ou “total” domínio (66,7%) ou “razoável” (33,3%). Já na avaliação pelos dirigentes de entidades, somente uma pequena parte dos empresários se enquadram nesta classificação, enquanto que a grande maioria deles apresentam “pouco” ou “razoável” domínio pelos empresários.

Os resultados da entrevista confirmam essa contradição, uma vez que se detectou a resistência dos empresários para negociações conjuntas, focando ganhos para o próprio negócio, mesmo que em detrimento da cadeia produtiva. Detecta-se o medo de serem “enganados” ou, mesmo, “superados” por seus pares. A falta de confiança entre os empresários reflete-se em sua forma de negociar e de buscar resultados, quase sempre de maneira individual, dificultando um projeto de *cluster*.

Esta competência tem uma inter-relação maior com a competência de *comunicação*. Autores como Casarotto Filho e Pires, (2001); Corrêa (1999); Fukuyama (2000); Porter (1998), ressaltam a necessidade da negociação como fator crítico de sucesso para a formação de parcerias e redes, que constituem a base de operação e ponto de origem para alcançar a condição de *cluster*.

A competência de *trabalho em equipe* (GRÁF. 6) consiste em criar e operar grupos de pessoas com habilidades e conhecimentos diversos, complementares entre si, gerando sinergia para o processo, além de ter a habilidade para manter os grupos atuando em conjunto eficientemente, controlando excessos ou omissão nas participações dos integrantes e solucionando conflitos.

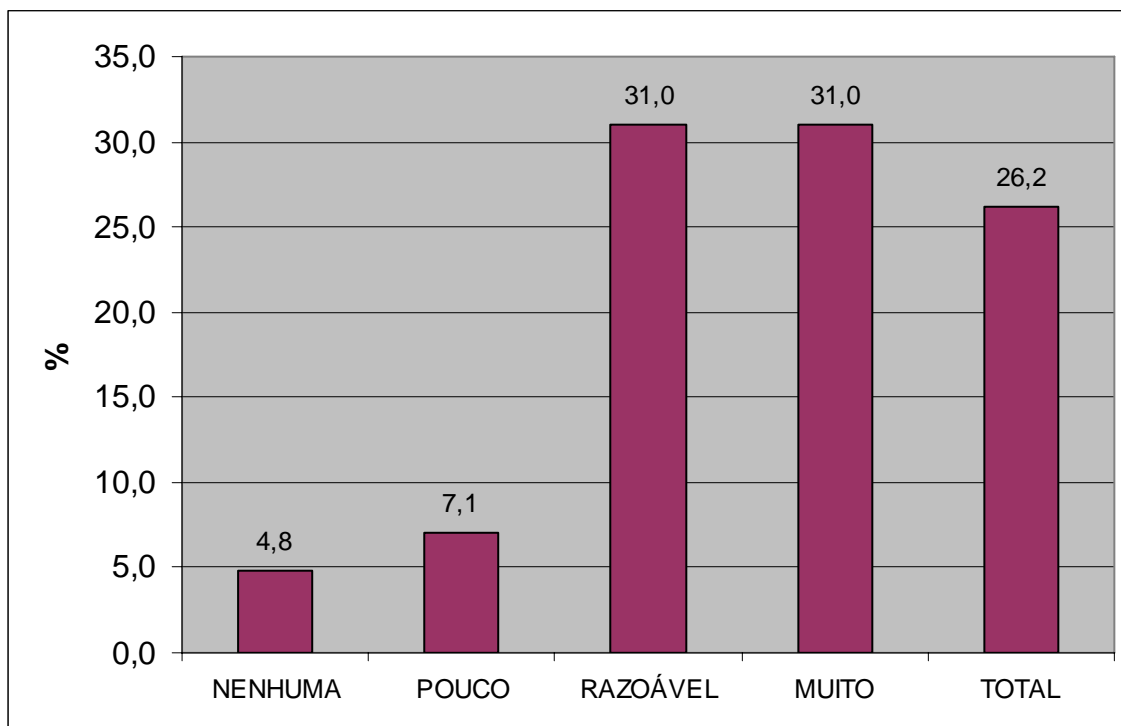


GRÁFICO 6 – Resultado global da competência de trabalho em equipe

Fonte: Dados dos questionários.

Para 57,2% dos empresários ocorre “muito” ou “total” domínio desta competência, contra 31% para “razoável”, 7% para “pouco” e 4,8% para “nenhum” domínio desta competência. Novamente, observa-se grande discrepância em relação à avaliação dos dirigentes de entidades: nenhuma parte dos empresários com “muito” ou “total” domínio desta competência, uma pequena parte com “razoável”, sendo que a maior parte foi considerada com “pouco” ou “nenhum” domínio da competência.

Os próprios empresários reconheceram nas entrevistas as dificuldades por eles enfrentadas para delegar funções e atividades, o que os faz atuar muito no sentido operacional do negócio, assumindo e não compartilhando tarefas que poderiam ser muito bem executadas pela equipe. Percebe-se que o empresariado não enxerga seus pares, fornecedores e, mesmo, clientes como parceiros, e sim como

concorrentes diretos de sua lucratividade e rentabilidade. Isso se reflete nas atitudes e comportamentos de negociação de forma a defender a si mesmo e o seu negócio.

A capacidade de atuar em equipe, seja no planejamento ou na execução das atividades, é uma das formas de criar redes de empresas, consórcios e *clusters*. Para que haja a mobilização de uma determinada sociedade, é necessária a atuação em conjunto, criando-se uma competitividade cooperada que beneficie todos os integrantes e estabelecendo-se sistemas de controle participativos, por meio de processos de negociação, segundo Casarotto Filho; Pires, (2001); Porter (1998).

Como mostram os gráficos e as análises apresentados, há uma grande disparidade entre o modo como o empresário se percebe e como ele é percebido pelos dirigentes de entidades, percepção esta respaldada pelos resultados do *Diagnóstico* e das entrevistas. Apesar de a avaliação de todas as competências terem apresentado uma discrepância considerável, a aquelas com a maior e a menor classificação foram coincidentes tanto para os empresários como para os dirigentes de entidade, respectivamente, a competência de visão estratégica e a competência de trabalho em equipe.

As diferenças verificadas podem indicar uma distância no relacionamento entre esses agentes, empresários e dirigentes de entidades, um baixo grau de maturidade e confiança que não permite a troca de informações e que leve ao entendimento da real condição e capacidade de cada um dos agentes. Os resultados apontam para uma situação de comunicação fraca e de convivência distante entre estes dois

agentes, o que prejudica o relacionamento e, conseqüentemente, o aprendizado entre eles. Essa é uma barreira a ser superada para que consigam obter uma cooperação estruturada e sistêmica que permita a formação do *cluster*. Os *clusters* são baseados em cooperação efetiva entre diversos agentes, sendo, portanto, necessário o desenvolvimento desta competência tanto para empresários como para os dirigentes de entidade.

Segundo a teoria, as competências individuais existem somente se houver as ações de mobilizar, de integrar e de transferir recursos, conhecimentos e habilidades em um contexto definido (FLEURY; FLEURY 2000; ZARIFIAN, 2001). A partir dos dados levantados, não se pode comprovar a existência das competências individuais aplicadas para a busca da condição de *cluster* no pólo de confecções de Divinópolis.

As competências organizacionais também foram mensuradas, aplicando-se o questionário somente aos empresários, uma vez que os dirigentes de entidades não teriam conhecimento suficiente para avaliar. Os resultados são apresentados e analisados na próxima seção.

4.4 Competências organizacionais

Os dados sobre o nível atual das competências organizacionais foram obtidos a partir da aplicação do questionário aos 21 empresários. As competências organizacionais foram classificadas de acordo com os critérios de Zarifian (2001), sendo subdivididas em: **de processos; técnicas; de organização; de serviços; e sociais**. Foram também avaliadas as competências, segundo Fleury e Fleury

(2001), no que se refere a saber agir, mobilizar-se, comunicar, aprender, assumir responsabilidades e ter visão sistêmica.

A TAB. 1 apresenta os resultados da avaliação dos empresários sobre as competências organizacionais, classificadas segundo Zarifian (2001).

TABELA 1
Competências organizacionais – classificação de Zarifian

	PROCESSOS	TÉCNICAS	SERVIÇOS	ORGANIZAÇÃO	SOCIAIS
Nenhuma	0,0	0,0	4,8	1,6	4,8
Pouco	4,8	4,8	0,0	7,9	2,4
Razoável	28,6	14,3	9,5	25,4	19,0
Muito	33,3	42,9	23,8	34,9	31,0
Total	33,3	38,1	61,9	30,2	42,9

Fonte: Elaboração própria.

A competência de *processos* diz respeito ao conhecimento profundo dos processos de trabalho da empresa. O GRÁF. 7 apresenta os resultados da avaliação dos empresários a respeito desta competência.

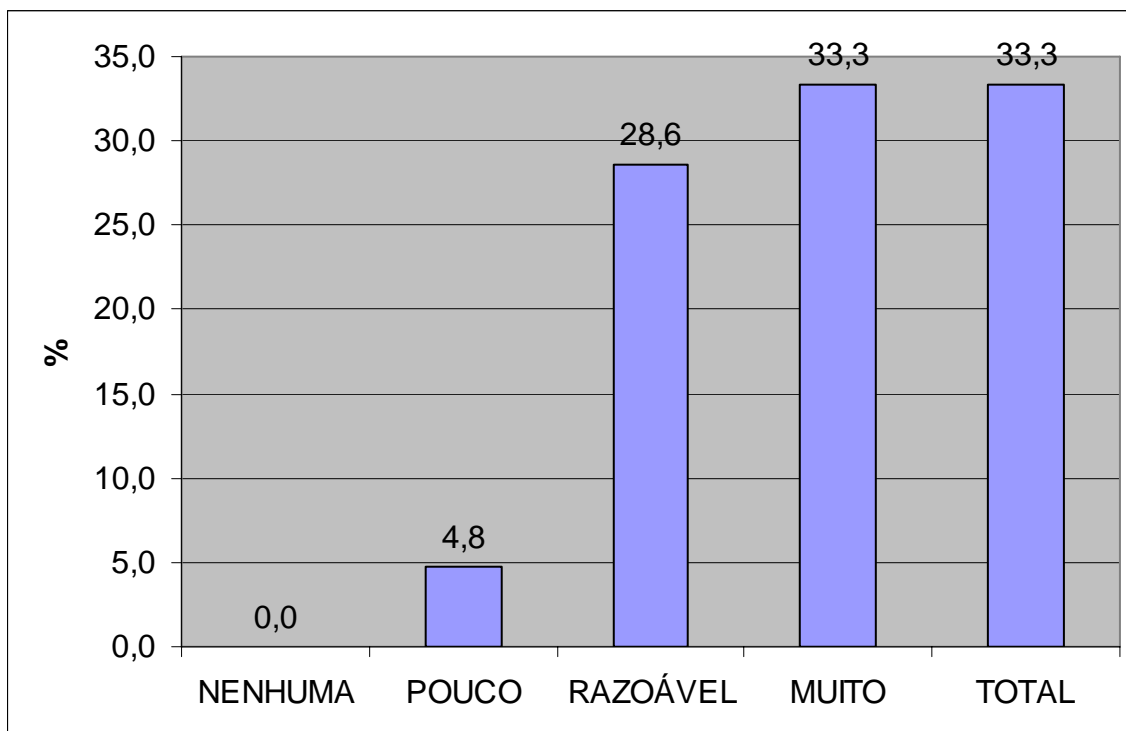


GRÁFICO 7 – Resultado da competência de processos

Fonte: Dados dos questionários.

Para 66,6% dos empresários suas empresas têm “muito” ou “total” domínio desta competência; para 33,4%, “razoável” ou “pouco”. O confronto deste resultado com o *Diagnóstico Amostral* indica uma grande discrepância. Para este, somente 20% das empresas têm processos de identificação de oportunidades; 4% possuem processo de planejamento estratégico, processos de melhoria e processo de definição de preços; e 60% não possuem processos de *marketing* e de comercialização de seus produtos definidos. As entrevistas indicam que poucas empresas do setor conseguiram desenvolver a cadeia de valor e que a maior parte é administrada de forma amadorística.

A competência técnica (GRÁF. 8) refere-se aos conhecimentos específicos e às ações que devem ser realizados para o desempenho das funções na empresa,

permitindo que ela alcance uma integração dos métodos e das ferramentas de execução e de mensuração e controle do desempenho operacional.

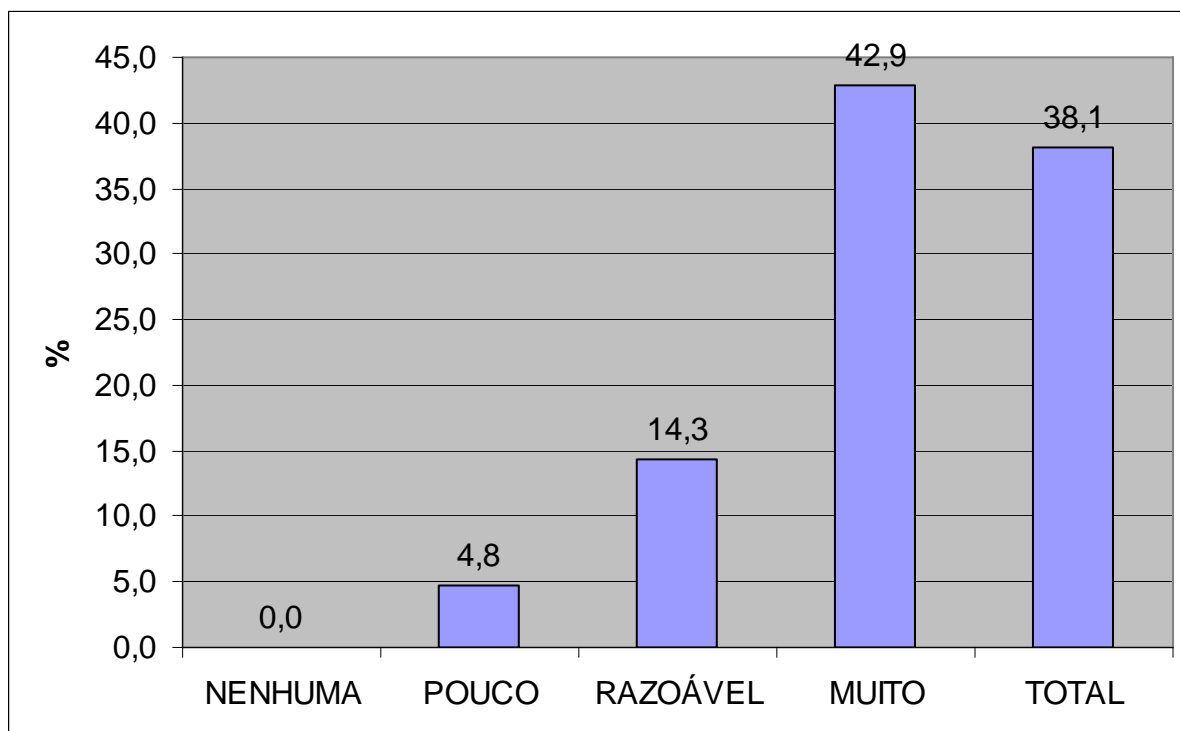


GRÁFICO 8 – Resultado da competência de técnicas

Fonte: Dados dos questionários.

Os empresários afirmam que suas empresas têm “muito” e “total” domínio desta competência (81,0%), sendo as demais classificações “razoável”, com 14,3% e “pouco”, com 4,8 %.

Nas entrevistas, foram percebidas informações sobre as variações técnicas muito grandes entre os produtos do pólo de confecções de Divinópolis, o que indica uma forte heterogeneidade de técnicas empregadas e de não padronização de produtos. A análise do *Diagnóstico Amostral* aponta que as informações levantadas no trabalho de campo se confirmam, uma vez que 54% das empresas não têm planos

de melhoria da produtividade e da qualidade, como já dito anteriormente, atividades estas eminentemente técnicas.

A competência *de serviço* (GRÁF. 9) refere-se à capacidade de alinhar os conhecimentos técnicos à prática e de avaliar os resultados dos produtos e serviços oferecidos.

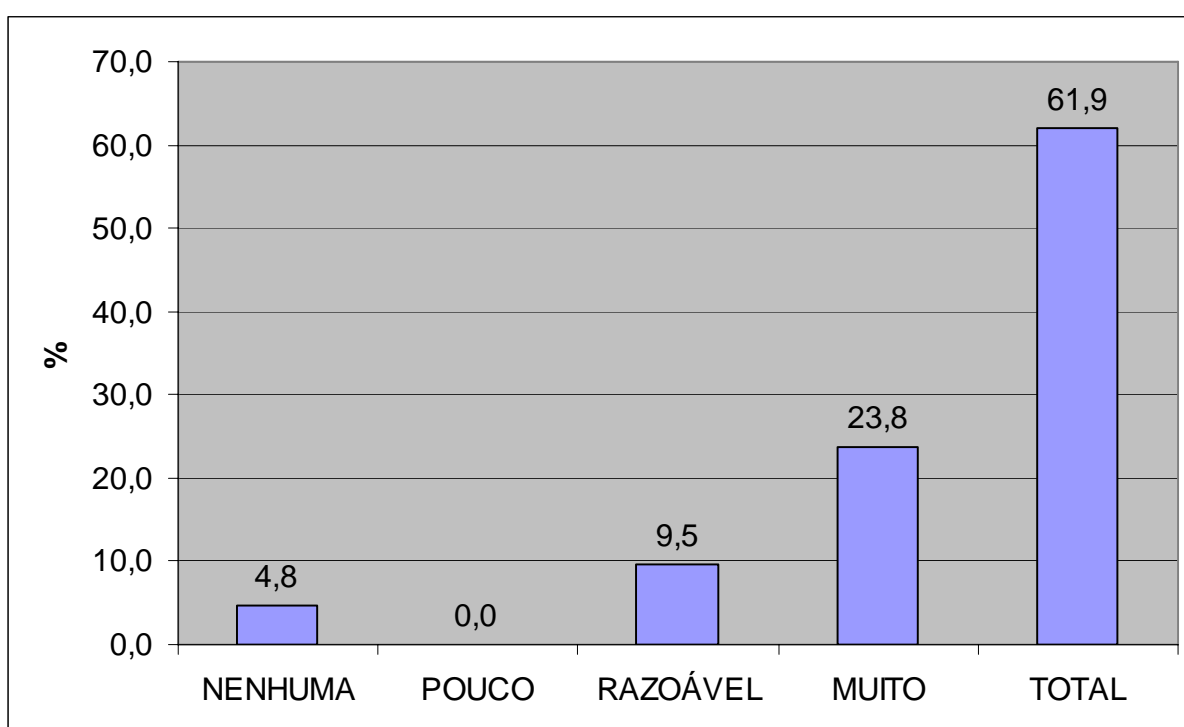


GRÁFICO 9 – Resultado da competência de serviços

Fonte: Dados dos questionários.

Apesar de 85,7% dos empresários terem avaliado que têm “muito” ou “total” domínio desta competência, foi a primeira competência na qual surgiu a classificação “nenhum” domínio (4,8%).

Os resultados das entrevistas não respaldam essa avaliação, na medida em que demonstram que não há uma proximidade entre empresas e clientes, sendo que muitos empresários desconhecem as demandas de mercado. No *Diagnóstico*, pode-se perceber mais claramente estas dificuldades: somente 20% das empresas se baseiam em dados e informações para identificar oportunidades de mercado e 28% mostram-se flexíveis ao mercado, sendo que 52% das empresas não têm nenhum tipo de programa de melhoria da qualidade e da produtividade, o que agregaria maior valor para os clientes. Também se verifica nos resultados do *Diagnóstico* que somente 60% das empresas possuem cadastro atualizado e que somente 8% conhecem a concorrência dentro de seus mercados,

A competência *de organização* diz respeito ao saber organizar os fluxos de trabalho e de negócio. O resultado da avaliação dos empresários é apresentado no GRÁF. 10.

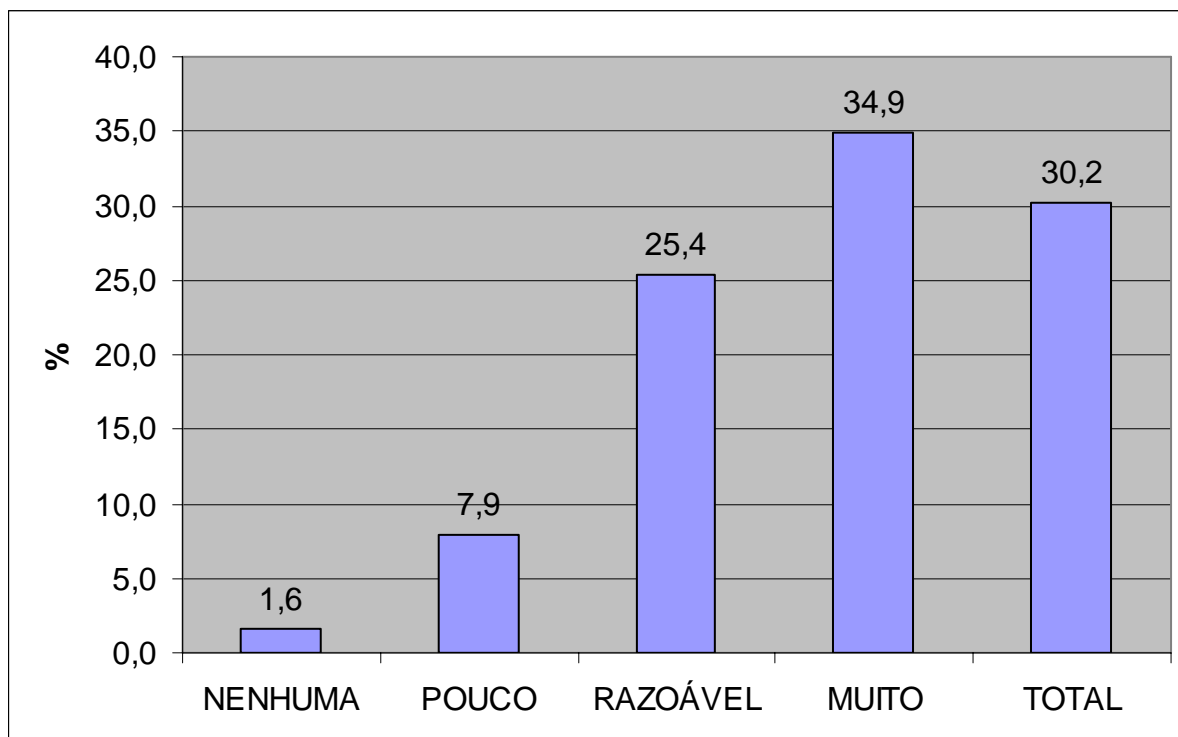


GRÁFICO 10 – Resultado da competência de organização

Fonte: Dados dos questionários.

A competência de organização foi apontada com “muito” ou “total” domínio por 65,1% das empresas. Também nessa competência 1,6% dos empresários afirmou não haver domínio nenhum desta competência nas empresas.

Muitos empresários e dirigentes de entidades entrevistados afirmaram haver problemas de gestão, de capacidade técnica e de produção nas empresas. Alegam que os empresários são pouco ou nada preparados para a função de direção de empresas, aspecto também comprovado pelos resultados do *Diagnóstico Amostral*.

As competências *sociais* (GRÁF. 11) dizem respeito ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas nos campos de autonomia, tomada de decisão, responsabilidade e comunicação.

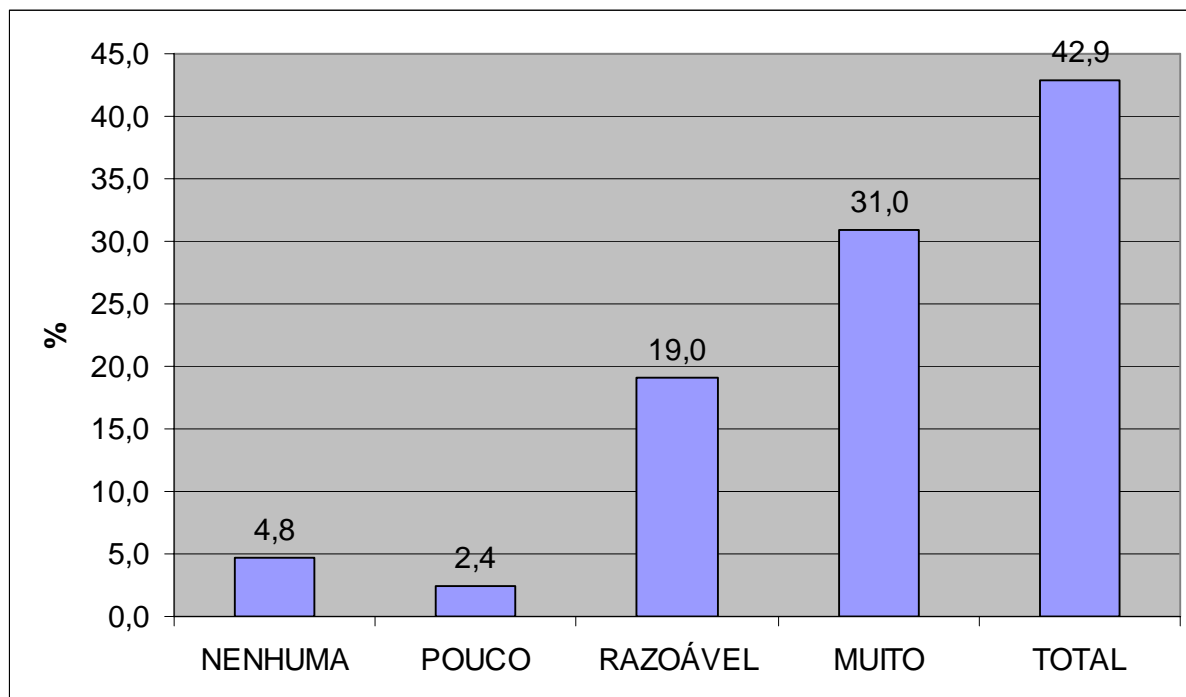


GRÁFICO 11 – Resultado da competência social

Fonte: Dados dos questionários.

Os resultados indicam que 73,9% das empresas consideram ter “muito” e “total” domínio, conclusão que também diverge dos dados levantados nas entrevistas. As empresas refletem o comportamento de seus dirigentes, e percebe-se no pólo de Divinópolis que elas atuam sozinhas, ou seja, cada uma por si, não permitindo que melhorias que afetariam todo o setor e a região, que somente podem ser obtidas com atuação conjunta, sejam alcançadas com menor esforço e tempo. Observam-se também problemas relativos à imagem do setor, uma vez que verificaram-se no pólo de Divinópolis práticas que os clientes percebem como pejorativas, como, vender para sacoleiras com desconto de atacado, vender somente em lojas próprias, restringindo o alcance do cliente aos produtos e cópia ou falsificação de marcas famosas.

As competências organizacionais foram classificadas pelos empresários, da maior para a menor, na respectiva ordem: *de serviços*, 85,7%; *técnica*, 81,0%; *social*, 73,9 %; *de processos*, 66,6%; e *de organização*, 65,1%.

Os dados da pesquisa não indicam uma orientação definida para uma ou mais estratégias – excelência empresarial, inovação em produto ou orientação para clientes. (FLEURY; FLEURY, 2000).

Quando se analisam as dimensões das competências organizacionais na formulação das estratégias, pode-se compreender mais as competências organizacionais encontradas no pólo de Divinópolis. Na dimensão *saber agir*, foi verificada a incapacidade das empresas de lidar com as complexidades e diversidades de componentes do pólo, bem como de aplicar uma visão sistêmica e, a partir daí, atuar nos tempos corretos.

Na dimensão *saber mobilizar-se*, verifica-se que as empresas não conseguem entender as diversas fontes de recursos que a mobilização do setor auferiria à região como um todo, perdendo também ao não conseguirem formar parcerias de longo prazo, dificultando assim a formação da cadeia de valor.

Na dimensão *saber comunicar*, conclui-se que as empresas não dominam a linguagem de negócios e dos mercados, deixando com isso de captar as comunicações de alteração de necessidades, de comportamentos, de desejos dos mercados, não atendendo assim às solicitações dos *stakeholders*.

Na dimensão *saber aprender*, as empresas não conseguiram ainda criar uma cultura de aprendizagem organizacional, pelos diversos problemas de relacionamento e comunicação descritos no decorrer do trabalho, deixando de criar mecanismos e sistemas que permitam e mantenham um aprendizado de forma sistêmica.

Na dimensão *assumir responsabilidades*, percebeu-se que as empresas empenham-se ou responsabilizam-se pelo processo de formação de um *cluster*, não tendo capacidade de perceber os reflexos de suas decisões atuais para o futuro da empresa, bem como do pólo de confecção.

Na dimensão *ter visão estratégica*, verificou-se que a maioria das empresas não tem a definição do próprio negócio, nem o conhecimento profundo deste, como também não conseguem conhecer o seu ambiente de atuação, perdendo assim a oportunidade de obter vantagens competitivas.

Concluindo, ao analisar-se o pólo de confecções de Divinópolis, verifica-se, novamente, a impossibilidade de afirmar existirem as competências organizacionais, mesmo porque, já que estas se baseiam nas competências individuais, também não confirmadas pelos dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo visa apresentar as considerações finais sobre a análise realizada das competências individuais e organizacionais existentes para a implantação de um *cluster* de confecção na região de Divinópolis. A partir dos resultados apresentados, pôde-se concluir que o modelo de pesquisa é adequado, tendo-se atingido o objetivo geral e os específicos propostos:

- a) caracterizar o setor de confecção da região de Divinópolis;
- b) identificar as competências individuais atuais dos empresários do setor de confecção de Divinópolis;
- c) identificar as competências organizacionais atuais;
- d) identificar se as competências individuais e organizacionais existentes são capazes de contribuir para formação de um *cluster* de confecção em Divinópolis.

Os principais conceitos teóricos sobre *cluster* e competências individuais e organizacionais foram discutidos, optando-se por adotar as abordagens de Porter para o primeiro tema e as abordagens de Fleury e Fleury e de Zarifian para o segundo. A partir dessas referências, realizou-se o estudo de campo no pólo de confecções de Divinópolis, utilizando dados de fontes secundárias – documentos, relatórios e informações oriundas de sites pertinentes – e de fontes primárias – entrevistas e questionários aplicados a 21 empresários e quatro dirigentes de entidades. Para a análise dos resultados, foi adotada a triangulação desses dados, confrontando-a com a teoria, mapeando-se assim as competências individuais e organizacionais necessárias à formação do *cluster* na região.

Divinópolis é hoje a cidade principal da região Centro-Oeste do estado de Minas Gerais, com um setor de confecções expressivo, com atuação nos segmentos de *jeans*, malha e moda em geral. Possui uma infra-estrutura de apoio e fomento aos negócios, com presença atuante de diversas entidades, como SEBRAE, FIEMG e ACID, além de exibir um sistema de ensino considerável, com a presença de três universidades. O setor de confecção começou a desenvolver-se no final da década de 1970, quase que casualmente, a partir do fechamento de diversas empresas da indústria siderúrgica. Empresas de confecção e afins foram sendo abertas, numa quantidade crescente nas últimas três décadas, conformando o pólo de confecções, como é reconhecido hoje. A cidade foi considerada como um *cluster* potencial pela FIEMG, no ano de 2000, que apontou que uma das formas para melhorar as condições de competitividade de suas empresas e de buscar o desenvolvimento sustentável seria o desenvolvimento de uma rede de relações entre as diversas empresas da cadeia produtiva. Entretanto, os resultados do *Diagnóstico Empresarial Integrado*, realizado pelo SEBRAE Minas (2003) indicaram deficiências que foram comprovadas e aprofundadas por esta pesquisa. O pólo é composto por micro e pequenas empresas, com grande heterogeneidade nas características estruturais e operacionais, bem como em relação aos sistemas produtivos, de qualidade e de tecnologia. A maior parte das empresas apresenta problemas de gestão, sendo administradas de forma amadorística. As principais deficiências encontradas referem-se a planejamento e marketing, e a qualidade e inovação tecnológica, implicando baixa capacidade de inovação em produtos e processos.

As entrevistas com empresários e dirigentes de entidades revelaram que, de forma pontual e ainda muito esparsa, observam-se a terceirização e a criação e

manutenção de parcerias em algumas empresas do pólo, não caracterizando, entretanto, a formação da cadeia produtiva. As empresas aí situadas não possuem as competências necessárias em todas as fases da cadeia de valor. Algumas poucas empresas, apontadas como referência de sucesso, conseguiram desenvolver esse processo adequadamente, mas não compartilham suas experiências com outras empresas do pólo, consideradas como concorrentes. Os dados indicam também que a interação entre os integrantes do pólo de confecção de Divinópolis – empresas e entidades – não gera a cooperação necessária para a obtenção das possíveis sinergias.

A partir desses dados, conclui-se que as condições para a formação de um *cluster*, de acordo com Porter, estão presentes no pólo de confecção de Divinópolis, como a especialização da produção e das empresas, a concentração geográfica com limites definidos, a identidade sociocultural e origens históricas comuns, fornecedores especializados em diversos níveis, instituições públicas e privadas de suporte de formação de mão-de-obra, financiamento e fomento, além de universidades. Detectaram-se problemas mais sérios nas inter-relações em diversos níveis entre as empresas presentes no pólo de confecção.

A simples existência dessas características não configura a existência de um *cluster* no pólo de confecção de Divinópolis. Para que isto ocorra, é necessário que as empresas, os empresários e as instituições públicas e privadas de suporte, juntamente com os demais agentes econômicos e sociais do pólo, articulem suas ações de forma planejada e estratégica, em cooperação sistematizada, para que

consigam gerar melhores condições de competitividade para todos os integrantes do pólo de confecção.

Assim, pode-se concluir que existe um *cluster* informal no pólo de confecções de Divinópolis, segundo a classificação de Crocco *et al.* (2001): micro e pequenas empresas, baixo nível de liderança e mobilização, pequena e localizada capacidade de inovação e de exportação e alta competição entre as empresas. Ou, ainda, tomando como referência o ciclo de vida de um *cluster* apresentado por Casarotto Filho e Pires (2001), verifica-se que o pólo de confecções de Divinópolis caminha da fase *pré-cluster* – poucas empresas isoladas, voltadas a um mesmo produto – para a fase de nascimento do *cluster* - maior concentração de empresas e fortes relações comerciais, com a atuação ainda incipiente de algumas instituições e entidades que podem dar o suporte e desenvolver condições favoráveis ao desenvolvimento de um *cluster*.

Em relação à identificação da existência das competências individuais, os resultados do questionário demonstram uma discrepância entre a percepção dos dirigentes de entidades e a dos empresários. Isso poderia ser explicado pelo fato de os dirigentes, por sua formação acadêmica e experiências de mercado mais sólidas, apresentarem uma visão mais globalizada e com maior amplitude. Entretanto, essa discrepância de visões reflete uma realidade: a falta de macrovisão dos empresários, que se restringem ao ambiente interno de suas empresas. Outra explicação possível para tal discrepância seria um menor rigor do empresário ao se avaliar; ou seja, uma avaliação condescendente, comprovada pelo confronto com os dados levantados nas entrevistas.

A análise das competências individuais não comprova a existência dessa competência entre os empresários do pólo de confecções de Divinópolis. Considerando-se que competência *individual* é a capacidade de mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimentos e habilidades em um contexto definido, podem-se identificar alguns poucos empresários que apresentam essas competências aplicadas ao seu próprio negócio, embora não se possa observar a aplicação dessa competência para a busca da condição de *cluster* no pólo

Não se percebe a criação de uma cultura de confiança que permita a cooperação entre os componentes do pólo. Os empresários do setor de confecção podem até querer as vantagens de se trabalhar nas condições de *cluster*, mas não se dispõem a assumir o papel de agente atuante neste processo, demonstrando atitudes de forte individualismo e de pouco compromisso com os resultados do setor como um todo. Os empresários, apesar de apresentarem conhecimentos e habilidades, ainda não apresentam um dos principais elementos favoráveis ao *cluster*: a atitude, ou seja, o “querer fazer”. Existe, portanto, um ambiente favorável, mas não as competências favoráveis, consideradas ainda como insuficientes para a gestão de cada empresa quanto mais para ação conjunta necessária ao *cluster*.

Os resultados apontam para a prioridade do desenvolvimento das competências *de comunicação* e do *trabalho em equipe*, por terem apresentado as menores e as mais discrepantes avaliações. As demais competências individuais, analisadas sob a mesma ótica, devem ser consecutivamente desenvolvidas na seguinte seqüência: *de negociação, de planejamento, técnica* e *de visão estratégica*.

Na análise das competências organizacionais, verifica-se o reflexo da deficiência das competências individuais, uma vez que há uma forte interdependência entre elas. Apesar de os empresários terem se avaliado positivamente quanto ao domínio das competências, os dados qualitativos não comprovam esses resultados. Segundo as respostas dos questionários, os empresários acreditam ter maior domínio das competências *de serviço e técnicas*, seguidas das competências *sociais, de processo e de organização*, esta última com a mais baixa avaliação.

Por outro lado, os dados das entrevistas revelam deficiências na aplicação dessas competências, não indicando uma orientação definida para uma ou mais estratégias – *de excelência empresarial, de inovação em produto* ou *de orientação para clientes*. A análise da dimensão das competências organizacionais na formulação das estratégias indica deficiências:

- a) na *dimensão de saber agir*, a incapacidade das empresas do pólo de lidar com as complexidades e diversidades e de aplicar uma visão sistêmica;
- b) na dimensão *saber mobilizar-se*, não se observa uma ação conjunta das empresas, ou capacidade de negociação, ou a formação de parcerias, dificultando a formação da cadeia de valor;
- c) na dimensão *saber comunicar*, as empresas não dominam a linguagem de negócios e dos mercados, não atendendo às solicitações dos *stakeholders*;
- d) na dimensão *saber aprender*, não se estabeleceu uma cultura de aprendizagem organizacional, pelos diversos problemas de relacionamento e comunicação;

- e) na dimensão *assumir responsabilidades*, percebeu-se que as empresas não se empenham ou se responsabilizam pelo processo de formação de um *cluster*; e
- f) na dimensão *ter visão estratégica*, a maioria das empresas não tem a definição e o conhecimento do próprio negócio, perdendo assim oportunidades de obter vantagens competitivas.

Portanto, não se pode afirmar que existem as competências organizacionais favoráveis ao pólo de confecções, não se percebendo ações intencionais e organizadas das empresas para o desenvolvimento de um *cluster* no pólo de Divinópolis. Aspectos ressaltados anteriormente, como a falta da cultura de confiança e o alto nível de competição entre as organizações, reforçam esta conclusão.

Com base nessas análises, pode-se salientar a necessidade de investir na mudança de visão do empresariado, buscando o desenvolvimento de suas competências individuais e organizacionais, voltadas tanto para o gerenciamento de sua própria empresa como para a possibilidade de criação de redes de empresas, ressaltando a condição de *cluster*. Potencialmente, existem as condições favoráveis para essa criação, mas a relação estabelecida entre empresas e entre essas e as entidades de apoio e fomento pode ser destacada como um dos principais obstáculos. Conclui-se que investimento no desenvolvimento de uma cultura de confiança e colaboração que possibilite a ação conjunta dos diversos agentes pode ser considerado um dos principais fatores para a implantação de um *cluster* no pólo de confecções de Divinópolis.

Apesar dos resultados do trabalho não comprovarem a existência das competências no pólo, em nível teórico, pode-se estabelecer uma relação entre competências individuais e organizacionais e a capacidade de formação de um cluster. O estabelecimento de competências individuais e organizacionais adequadas poderá gerar as condições favoráveis à formação de parcerias e redes para a cooperação efetiva e de forma estruturada, o que potencializará as possibilidades de desenvolvimento de um cluster. Este trabalho suscita estudos posteriores para maior entendimento do assunto, sugerindo-se o aprofundamento do levantamento de competências mais específicas necessárias e favoráveis à implantação de um cluster.

REFERÊNCIAS

- ANAND, V.; MANZ, C. C.; GLICK, W. H. Capital social: Explorando a rede de relações da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, n.4, p. 57-73, out./dez. 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. *Dados setoriais da cadeia têxtil 2004*. São Paulo, 2004. Disponível em: <www.abit.org.br>. Acesso em: 28 abr. 2005.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL, AGROPECUÁRIA E SERVIÇOS DE DIVINÓPOLIS. Pesquisa Divinópolis. Divinópolis, 2004. Disponível em: <www.acidnet.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena, GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, jan./fev. 2001.
- CÂMARA MUNICIPAL DE DIVINÓPOLIS. História de Divinópolis. Divinópolis 2005. Disponível em: <<http://www.camadivi.mg.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2005.
- CARDOSO, Flávio. M.C.B, GUIMARÃES, Liliane. O. *Cluster de Saúde de Ceres – GO: um resgate de seu processo de formação e expansão*. In: ENANPAD, 24, set. 2005, Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília: ANPAD, 2005.
- CASAROTTO FILHO, N., PIRES, Luis H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 148p.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 6. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- CORRÊA, G.N. *Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de Empresas virtuais*. 1999. 147f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, USP, São Carlos, 1999.
- CROCCO, Marco et al. Arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana – MG. In: TIRONI, I. F. (Org.) *Industrialização centralizada: sistemas produtivos locais*. Brasília: [s.n.], 2001. v.1., p.323-382.
- CRUZ MOREIRA, J. *Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais: reflexões a partir da indústria têxtil e de vestuário de Honduras e do Brasil*. 2003. 219f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000. 168p.

DUTRA, J. Souza. *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004. 208p.

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

FERNANDES, B. H. Rocha, *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. 2004. 231f. Tese (Doutorado) – Faculdade de economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FLEURY, M.T., FLEURY, A. 2001. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, p. 183-196, 2001. Ed. Especial.

_____. FLEURY A. Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. In: ENANPAD, 20., 2000, Florianópolis. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: Anpad, 2000.

_____, FLEURY, A. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Tecnologia*, v.10, n.2, ago. 2003. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf> Acesso em: 05 abr. 2005.

FUKUYAMA, F. *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 348p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. *Anuário estatístico de Minas Gerais, 2000*. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://www.fjp.gov.br>>. Acesso em: 21 maio 2005.

GIL, A. Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, mar./ abr. 1995.

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

HADDAD, P. R. Etapas da organização de um cluster produtivo: uma exposição diagramática. *CLUSTER : Revista Brasileira de Competitividade*, Belo Horizonte: Instituto Metas, v.2, n. 4, p.40-49, abr./jul. 2002.

HAYES, R., Upton, D. Operations based strategy. *Califórnia Management Review*, Berkeley, Mass., v. 40, n. 4, p. 3-25, summer 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HIRATUKA, C.; GARCIA, R. C. Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira. *Leituras de economia política*, Campinas, v. 1, n. 1, set. 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo 2000*. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 21 maio 2005.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. *Panorama da indústria têxtil de Minas Gerais: 1997/2000*. Belo Horizonte: INDI, 2000.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Banco de dados do IPEA – Ipeadata*. Atlas de desenvolvimento humano no Brasil – 2003. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2005.

LE BOTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

_____. *G. Compétence et navigation professionnelle*. 2e. edition, Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LINS, H. Nunes. Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: Da experiência à necessidade de promoção. *Estudos econômicos*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 233-265, abr./jun. 2000.

MÁXIMO, J. H. M. *Entrevistas: com empresários e dirigentes de entidades do pólo de confecções de Divinópolis*. Pedro Leopoldo: Fundação Dr. Pedro Leopoldo, Mestrado Profissional em Administração, 2005. (Entrevista).

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington, D.C., v.28, p.1-4, 1973.

McLAGAN, P.A. Competencies: the next generation. *Training and Development*, v.51, n.3, p.40-47, may 1997.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. *Competing through competences*. London: Hodder & Houghton, 2002.

MIRANDA, J. C. *Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990*. Brasília: IPEA, 2000. 124p. (Texto para discussão, 829).

PORTER, Michael E. *Competição on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 515p.

_____. Michael E. Clusters e a nova competição econômica. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 6, p. 515, nov./dez. 1998. 897p.

_____. Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus 1986. 362p.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897p.

_____. *A vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation, *Havard Business Review*, Boston, Mass., v. 68, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. *Glossário de arranjos e sistema produtivos locais*. Rio de Janeiro 2005. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/>>. Acesso em: 25 maio 2005.

RUAS, R. Lima. *Gestão da qualidade e relações inter-firmas: O conceito de cluster no complexo calçadista do RS*. [1995]. Monografia (Pós-graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, [1995].

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, mar. 1997. (*IDS Working Paper*, 50).

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. *Informativo SECEX*. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 22 mar. 2005.

SILVA, S. Márcio, *A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para o provimento de telefonia celular de 3ª geração(3G)* Tese (Doutorado) – Faculdade de economia e Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em APL*. Brasília: SEBRAE, jul. 2003.

SUZIGAN, G.; FURTADO, J., GARCIA, R. *et al. Sistemas produtivos locais no Estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, jul./dez. 2000. (Projeto de Pesquisa em andamento, contrato PNUD/IPEA).

_____. FURTADO, J., GARCIA, R. *Clusters ou sistemas locais de produção e inovação: identificação, caracterização e medidas de apoio*. São Paulo: IEDI, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*, São Paulo: Atlas, 2001. 197p.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro para entrevista com dirigentes de entidades

1. Caracterize sua instituição.
2. Quantos associados têm a instituição?
3. Qual é a participação de sua instituição junto ao setor de confecção?
4. Qual a visão de futuro você tem do setor de confecção de Divinópolis?
5. Qual o grau de participação efetiva dos filiados?
6. Como sua instituição é vista pelos filiados?
7. Como você vê a participação de seus filiados?
8. Qual o nível de informalidade no setor de confecção de Divinópolis?
9. Você conhece o conceito de *cluster*, ou Arranjo Produtivo Local ou Aglomerado produtivo?
10. Qual a sua opinião sobre a possibilidade de implantação do modelo de *cluster* no setor de confecção de Divinópolis?
11. Os agentes envolvidos com o setor querem operar em *cluster*? Quais sim, quais não?
12. Quais as vantagens que o modelo traria?
13. Quais as facilidades de se implementar o modelo em Divinópolis?
14. Quais as dificuldades de implementar o modelo de *cluster* no setor de confecção de Divinópolis?
15. Como é o relacionamento da sua instituição com as instituições públicas?
16. Como é o relacionamento da sua instituição com as instituições privadas?
17. Existe alguma política pública de incentivo ao setor de confecção de Divinópolis?
18. Existe algum projeto de sua instituição de incentivo ao setor de confecção de Divinópolis?
19. Quais as organizações, instituições tem presença ou atuação institucional no setor de confecção de Divinópolis?
20. Que tipo de influencia estas instituições ou organizações fazem à cooperação entre as empresas no setor de confecção de Divinópolis?(positiva, negativa ou neutra).
21. As empresas locais têm procurado cooperar entre si?
22. Quais as formas de cooperação entre empresas, você percebe no setor de confecção de Divinópolis?
23. Como se relacionam os empresários e as instituições em Divinópolis?
24. Existe alguma entidade que catalisa a cooperação das empresas do setor de confecção de Divinópolis?
25. Qual o grau de competição, entre os empresários do setor de confecção de Divinópolis?

APÊNDICE B

Roteiro da entrevista com os empresários

1. Caracterize sua empresa.
2. Quantos funcionários têm a empresa?
3. Qual é a participação de sua empresa junto ao setor de confecção?
4. Qual a visão de futuro você tem do setor de confecção de Divinópolis?
5. Qual o grau de participação efetiva de sua empresa no setor?
6. Como sua empresa é vista pelos outros empresários?
7. Como você vê a participação dos outros empresários?
8. Qual o nível de informalidade no setor de confecção de Divinópolis?
9. Você conhece o conceito de *cluster*, ou Arranjo Produtivo Local ou Aglomerado produtivo?
10. Qual a sua opinião sobre a possibilidade de implantação do modelo de *cluster* no setor de confecção de Divinópolis?
11. Os empresários e instituições envolvidas com o setor querem operar em *cluster*? Quais sim, quais não?
12. Quais as vantagens que o modelo traria?
13. Quais as facilidades de se implementar o modelo em Divinópolis?
14. Quais as dificuldades de implementar o modelo de *cluster* no setor de confecção de Divinópolis?
15. Como é o relacionamento da sua empresa com as instituições públicas?
16. Como é o relacionamento da sua empresa com as instituições privadas?
17. Existe alguma política pública de incentivo ao setor de confecção de Divinópolis?
18. Existe algum projeto de sua empresa que incentive a cooperação ao setor de confecção de Divinópolis?
19. Quais as instituições tem presença ou atuação real no setor de confecção de Divinópolis?
20. Que tipo de influencia estas instituições ou organizações fazem à cooperação entre as empresas no setor de confecção de Divinópolis?(positiva, negativa ou neutra).
21. As empresas locais têm procurado cooperar entre si?
22. Quais as formas de cooperação entre empresas, você percebe no setor de confecção de Divinópolis?
23. Como se relacionam os empresários e as instituições em Divinópolis?
24. Existe alguma entidade que catalisa a cooperação das empresas do setor de confecção de Divinópolis?
25. Qual o grau de competição, entre os empresários do setor de confecção de Divinópolis?

APÊNDICE C

Para dirigentes de entidades

Responda o questionário abaixo, sobre as competências dos empresários, do setor de confecções, de Divinópolis, considerando a seguinte escala:

1. Nenhum (a), 2 - Pouco(a), 3 – Razoável, 4 - Muito(a), 5 - Total

Questões	1	2	3	4	5
1. Conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes.	1	2	3	4	5
2. Clareza e comprometimento sobre objetivos e valores, auxiliando os demais empresários na descoberta do significado das áreas de atividade, das responsabilidades e contribuições esperadas.	1	2	3	4	5
3. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio.	1	2	3	4	5
4. Assumir responsabilidades e mobilizar os demais empresários nos projetos de transformação organizacional	1	2	3	4	5
5. Capacidade de estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos.	1	2	3	4	5
6. Estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos existentes.	1	2	3	4	5
7. Qual o grau de compreensão sobre os objetivos em relação ao 'mercado, incluindo clientes e competidores?	1	2	3	4	5
8. Qual o grau de compreensão sobre o ambiente político e social em que está inserido o negócio?	1	2	3	4	5
9. Qual o domínio que eles tem sobre:	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área • Qual o domínio que eles tem sobre: 	1	2	3	4	5
Utilizá-los e atualizá-los constantemente visando ao cumprimento das atividades, resolução de problemas técnicos e desenvolvimento de projetos/produtos.	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Qual o domínio que eles tem sobre: 	1	2	3	4	5
Disponibilizar os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo sua circulação.	1	2	3	4	5
10. Compreensão sobre o processo de comunicação em sua totalidade, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros do mercado.	1	2	3	4	5
11. Capacidade de expressar idéias de modo claro e, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação.	1	2	3	4	5
12. A capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem efetivamente, para atingir os objetivos coletivos, negociar.	1	2	3	4	5
13. Criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimento diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia.	1	2	3	4	5
14. Habilidade em manter tais grupos trabalhando em grupo eficientemente, controlando participações excessivas e convidando membros silenciosos a participar, resolvendo conflitos.	1	2	3	4	5

APÊNDICE D

Competências individuais para empresários.

Responda o questionário abaixo, sobre suas competências, considerando a seguinte escala, para sua competência em:

- a. - Nenhum (a), 2 - Pouco(a), 3 – Razoável, 4 - Muito(a), 5 - Total

Questões	1	2	3	4	5
1. Conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes.	1	2	3	4	5
2. Clareza e comprometimento sobre objetivos e valores, auxiliando os demais profissionais na descoberta do significado das áreas de atividade, das responsabilidades e contribuições esperadas.	1	2	3	4	5
3. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio.	1	2	3	4	5
4. Assumir responsabilidades e mobilizar os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional	1	2	3	4	5
5. Capacidade de estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos.	1	2	3	4	5
6. Estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos existentes.	1	2	3	4	5
7. Qual o seu grau de compreensão sobre os objetivos em relação ao mercado, incluindo clientes e competidores?	1	2	3	4	5
8. Qual o grau de compreensão sobre o ambiente político e social em que está inserido o seu negócio?	1	2	3	4	5
9. Qual o domínio que você tem sobre:	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área • Qual o domínio que você tem sobre as informações e conhecimentos técnicos para: 	1	2	3	4	5
Utilizá-los e atualizá-los constantemente visando ao cumprimento das atividades, resolução de problemas técnicos e desenvolvimento de projetos/produtos.					
<ul style="list-style-type: none"> • Qual o domínio que você tem sobre: • Disponibilizar os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo sua circulação. 	1	2	3	4	5
10. Compreensão sobre o processo de comunicação em sua totalidade, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização.	1	2	3	4	5
11. Capacidade de expressar idéias de modo claro e, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação.	1	2	3	4	5
12. Sua capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem efetivamente, para atingir os objetivos organizacionais, conduzir processos de obtenção de consenso, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas e, principalmente para a organização, em situações internas e externas, argumentar coerentemente, de forma a persuadir as pessoas na venda de idéias, e aceitar pontos diversos dos deles.	1	2	3	4	5
13. Criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimento diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia.	1	2	3	4	5
14. Habilidade em manter tais grupos trabalhando em grupo eficientemente, controlando participações excessivas e convidando membros omissos a participar, resolvendo conflitos.	1	2	3	4	5

APÊNDICE E

Questionário de avaliação de Competências organizacionais para os Empresários
 Responda o questionário abaixo, sobre as competências de sua empresa, considerando a seguinte escala:

1 - Nenhum(a), 2 - Pouco(a), 3 – Razoável, 4 - Muito(a), 5 - Total

Questões	1	2	3	4	5
1. Qual o nível de conhecimento profundo, dos processos de trabalho da organização?	1	2	3	4	5
2. Qual o nível de conhecimentos técnicos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado?	1	2	3	4	5
3. Qual o nível de conhecimento de saber organizar os fluxos de trabalho, de todas as áreas da empresa?	1	2	3	4	5
4. Qual o nível de capacidade de impactar o cliente positivamente, a partir dos conhecimentos técnicos da empresa?	1	2	3	4	5
5. Qual o nível de conhecimento para saber tratar a complexidade a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo com visão global?	1	2	3	4	5
6. Qual o nível de conhecimento para entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos; buscar parcerias e saber integra-las ao negócio?	1	2	3	4	5
7. Qual o nível de conhecimento para saber criar e manter uma cultura organizacional, sistemas e mecanismos requeridos para o processo de aprendizagem?	1	2	3	4	5
8. Qual o nível de conhecimento e entendimento profundo, do negócio da empresa e seu ambiente; identificando vantagens competitivas e oportunidades?	1	2	3	4	5
9. Qual a capacidade de saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno, quanto no plano externo da organização?	1	2	3	4	5
10. Qual a capacidade de conhecer as diversas linguagens de negócios e dos mercados, saber ouvir e comunicar-se eficientemente com todos os componentes dos ambientes de negócios (funcionários, agentes econômicos, instituições, fornecedores, clientes e com a sociedade em geral)?	1	2	3	4	5