



**A FORMAÇÃO DE UM *CLUSTER*: UMA PERSPECTIVA PARA O PÓLO  
CONFECCIONISTA DE DIVINÓPOLIS-MG**

**MARCOS FÁBIO G. FERREIRA**

**PEDRO LEOPOLDO**

**2006**

**MARCOS FÁBIO G. FERREIRA**

**A FORMAÇÃO DE UM *CLUSTER*: UMA PERSPECTIVA PARA O PÓLO  
CONFECCIONISTA DE DIVINÓPOLIS-MG**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - FPL, como requisito parcial para conclusão dos créditos.

Área de concentração: Inovação e competitividade

Professora: Dr<sup>a</sup>. Adelaide Maria Coelho Baêta

**Pedro Leopoldo**  
**Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo**

**2006**

## Ficha catalográfica

F383f FERREIRA, Marcos Fábio G.  
A Formação de um *Cluster*: uma perspectiva para o pólo confeccionista de Divinópolis-MG. / Marcos Fábio G. Ferreira. – Pedro Leopoldo: FPL, MG, 2006.  
113f. ; 30 cm.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adelaide Maria Coelho Baêta.  
Dissertação (Mestrado) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - FPL.  
Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração.  
Pedro Leopoldo, MG, 2006.  
Área de concentração: Inovação e Competitividade.

1. *Cluster*. 2. Pólo Confeccionista. 3. Adaptação Estratégica. I. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo – FPL. Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. – FPL, MG. II. Título.

CDD 21<sup>a</sup>.ed. 677.8151

Bibliotecária Responsável: Dirce Lucia Mestriner CRB/930/9

Dissertação intitulada “**A formação de um *cluster*: uma perspectiva para o pólo confeccionista de Divinópolis-MG**”, de autoria do mestrando Marcos Fábio G. Ferreira, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof<sup>a</sup>: Dr<sup>a</sup>. Adelaide Maria Coelho Baeta - Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>: Silvana Prata Camargos – Convidada

---

Prof.: Luis Aureliano Gama de Andrade - UNIPEL

Pedro Leopoldo/MG, 21 de julho de 2006.

Dedico esta dissertação à Daniela pela compreensão, à minha mãe Helena pelo amor incondicional, à minha irmã Laydyane pelo apoio e carinho e ao meu pai José Antônio por me ensinar, dentre tantas coisas, o valor do trabalho.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus por iluminar meu caminho e me dar forças para continuar, sempre!

Agradeço à minha orientadora Dra. Adelaide Maria Coelho Baêta pela orientação e pela eterna prontidão em me resgatar do desespero, incentivando-me e oferecendo luz.

Agradeço às Faculdades Integradas do Oeste de Minas – FADOM, pelo incentivo que tornou possível este sonho.

*“Obstáculos são aquelas coisas medonhas que você vê, quando tira os olhos de seu objetivo”.*

Henry Ford

## RESUMO

O presente trabalho é parte de um projeto realizado no município de Divinópolis-MG, que visa conhecer o potencial do pólo confeccionista de Divinópolis-MG. A aglomeração produtiva de confecções que se formou nas décadas de 1980 e 1990, no setor de confecção, rompeu com um certo grau de especialização industrial, implicando uma maior diversificação econômica e novas formas de geração de emprego e renda, além de um caráter endógeno de desenvolvimento. O processo de desenvolvimento da indústria da confecção em Divinópolis, mesmo que tenha surgido de forma espontânea e desprovido de orientação estratégica, foi suficientemente forte para legitimá-la como um segmento relevante da economia do Município a fim de dotá-la de potencialidades para a inclusão em esferas mais amplas da economia local. A partir da pesquisa de campo, baseada nos estudos de Porter (1998) e Zacarelli (2000), foi possível identificar os fatores favoráveis e desfavoráveis para a formação de um *cluster* na cidade de Divinópolis-MG. Percebe-se, no entanto, que os dados obtidos não permitiram confirmar a existência de qualquer uma das modalidades no aglomerado produtivo da Confecção de Divinópolis. O que foi possível identificar foi um embrião de *cluster* no setor, carecendo de um trabalho estruturante para o seu desenvolvimento.

**Palavras chave:** arranjo produtivo local - APL, aglomerado produtivo, *cluster*, desenvolvimento, pólo confeccionista, Divinópolis.



## ABSTRACT

The present work is part of a project carried through in the city of Divinópolis-MG, that it aims at to know the potential of the polar region ready-made clothier of Divinópolis-MG. The productive agglomeration of confections that if it formed in the decades of 1980 and 1990, in the confection sector, breached with a certain degree of industrial specialization, implying a bigger economic diversification and new forms of generation of job and income, beyond an endogenous character of development. The process of development of the industry of the confection in Divinópolis, exactly that it has appeared of spontaneous form and unprovided of strategically orientation, was enough strong to legitimize it as an excellent segment of the economy of the similar City to endow it with potentialities for the inclusion in ampler spheres of the local economy. From the research of field, based on the studies of Porter (1998) and Zacarelli (2000), it was possible to identify the favorable and favorable factors for the formation of a *cluster* in the city of Divinópolis-MG. One perceives however, that the gotten data had not allowed to confirm the existence any of one of the modalities in the productive accumulation of the Confection of Divinópolis. What it was possible to identify was an embryo of *cluster* in the sector, lacking of a estruturante work for its development.

**key-words:** Local Productive Arrangements, Productive Accumulation, *Cluster*, Development, Polar region Ready-made clother, Divinópolis.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variáveis que caracterizam <i>cluster</i> .....	44
Quadro 2 Associação entre as questões elaboradas e as variáveis de Porter (1998) .....	49
Quadro 3 Associação entre as questões elaboradas e as variáveis de Zacarelli (2000) .....	50
Quadro 4 Opinião de Empresários e Líderes sobre condições essenciais para que Divinópolis fosse citada como referência nacional em confecção.....	87
Quadro 5: Fatores favoráveis e desfavoráveis de um <i>cluster</i> .....	91

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Condições para o <i>cluster</i> ser necessário .....	32
Figura 2: Ciclo de vida de um <i>cluster</i> .....	34
Figura 3: Modelo de Pesquisa .....	45
Figura 4: Mapa de Localização do Município de Divinópolis na região Sudeste e Belo Horizonte .....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas .....	66
Tabela 2: Qualidade de suprimento de componentes especializados disponíveis .....	67
Tabela 3: Qualidade de suprimento de maquinários especializados disponíveis..	68
Tabela 4: Qualidade de suprimento de serviços especializados disponíveis .....	70
Tabela 5: Qualidade dos fornecedores de infra-estrutura especializada disponível .....	71
Tabela 6: Utilização matéria-prima ou insumos de outras empresas na produção .....	73
Tabela 7: Integração entre fabricantes e as indústrias de confecções .....	74
Tabela 8: Canais de distribuição mais utilizados na empresa .....	74
Tabela 9: Existencia de organização formal do setor de distribuição na cidade .....	77
Tabela 10: Formas de negociação com os canais .....	78
Tabela 11: Existência de órgão responsável em fiscalizar normas técnicas .....	79
Tabela 12: Nível de integração entre o setor confeccionista e as faculdades locais.....	81
Tabela 13: Nível de comprometimento da gestão pública local para com o setor .....	83
Tabela 14: Conceitos sobre o setor confeccionista de Divinópolis.....	89

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas .....	66
Gráfico 2: Qualidade do suprimento de componentes especializados .....	67
Gráfico 3: Qualidade do suprimento de maquinário especializado.....	69
Gráfico 4: Qualidade do suprimento de serviços especializados .....	70
Gráfico 5: Conceito quanto a qualidade dos fornecedores de infra-estrutura especializada.....	72
Gráfico 6: Utilização de matéria-prima ou insumos de outras empresas .....	73
Gráfico 7: Nível de integração entre fabricantes e as indústrias .....	75
Gráfico 8: Existência de organização formal do setor de distribuição .....	77
Gráfico 9: Realização da negociação com os canais .....	79
Gráfico 10: Existência de órgão responsável por fiscalizar normas técnicas .....	80
Gráfico 11: Nível de integração entre o setor confeccionista e as faculdades locais.....	81
Gráfico 12: Nível de comprometimento da gestão pública local com o setor .....	84

## LISTA DE SIGLAS

ABIT	- Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ACID	- Associação Comercial e Industrial de Divinópolis
APL	- Arranjo Produtivo Local
BDMG	- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BID	- Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CDL	- Clube dos Diretores Lojistas
CE	- Ceará
CEFET	- Centro Federal de Educação Tecnológica
CETEC	- Centro Educacional de Tecnologia e Ciência
EFOM	- Estrada de Ferro do Oeste de Minas
FADOM	- Faculdades Integradas do Oeste de Minas
FIEMG	- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIMAPEV	- Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e Produtos do Vestuário
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH-M	- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
INDI	- Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais
INMETRO	- Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INPM	- Instituto Nacional de Pesos e Medidas
MDIC	- Ministério da Indústria e Comércio
PROCON	- Proteção e Defesa do Consumidor
SC	- Santa Catarina
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDVESD	- Sindicato das Indústrias do Vestuário de Divinópolis
SINE	- Sistema Nacional de Emprego
SOAC	- Sindicato dos Oficiais, Alfaiates, Costureiras, Trabalhadores na Indústria de Roupas, Estamparia, Cama, Mesa de Divinópolis
SP	- São Paulo

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	8
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	9
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	10
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	11
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	12
<b>1- INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1 Caracterização de Aglomerados.....	20
2.2 <i>Clusters</i> .....	24
2.2.1 Conceitos de <i>Clusters</i> .....	24
2.2.2 Fatores que Condicionam o Desenvolvimento de <i>Clusters</i> .....	35
2.2.3 <i>Cluster</i> e a Ação do Governo no Fomento às Empresas.....	38
2.2.4 Vantagem Competitiva da Adição de <i>Cluster</i> .....	39
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	41
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	41
3.2 Modelo de Pesquisa.....	42
3.3 Sobre os Dados.....	46
3.3.1 A Coleta.....	46
3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	48

<b>4 O PÓLO CONFECCIONISTA DE DIVINÓPOLIS .....</b>	<b>52</b>
4.1 A Indústria de Confecção de Vestuário no Brasil .....	53
4.2 O Setor Têxtil e Vestuário em Minas Gerais .....	58
4.3 As Origens de Divinópolis .....	60
4.4 Um Breve Histórico do Desenvolvimento Econômico de Divinópolis .....	63
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>105</b>
Apêndice I: Questionário aplicado junto aos empresários.....	105
Apêndice II: Questionário aplicado junto aos líderes de entidades .....	109



## 1 INTRODUÇÃO

O tema *cluster* emerge em um momento histórico singular e suscita a discussão sobre a sua relevância para a vantagem competitiva das organizações. As rápidas mudanças no ambiente chamam-nos a atenção para uma nova reflexão sobre o tema da competitividade nos níveis local, regional e nacional.

Porter (1999) conceitua *cluster* como a aglomeração de empresas, concentradas numa determinada região econômica, considerando as várias atividades produtivas e industriais ou até mesmo empresa-âncora, que possuem relações entre si, cooperando e obtendo vantagens competitivas em relação às atividades empresariais isoladas, suportadas por políticas públicas, setores correlatos e de apoio.

“*Clusters* ou aglomerações produtivas são agrupamentos geográficos concentrados de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares” (Porter 1999, p. 211). Nelas, as relações de cooperação entre empresas, empresários e indivíduos potencializam a criação e o uso de novos conhecimentos, o que favorece a inovação necessária à participação no mercado.

Para poder competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as empresas se apóiam no desenvolvimento de novas tecnologias o que afeta a natureza da administração e da organização. Uma das formas de fazer face a esses desafios é o estabelecimento de relações entre as empresas de uma mesma região,

criando aglomerações em que uma empresa serve de suporte para outra, numa rede. Segundo Porter (1993), as aglomerações apresentam vantagens pela proximidade geográfica entre empresas, o que facilita o desenvolvimento das relações cooperativas baseadas na confiança, reunindo os diferentes atores e agentes.

A partir da década de 90, um significativo número de estudos centrados nas reflexões de Porter (1993), tem buscado compreender os fatores que influenciam as variações de *performance* e competitividade entre indústrias, regiões e, por extensão, entre as nações. Esses estudos têm atribuído um papel de destaque aos distritos industriais, arranjos produtivos locais e *clusters*, conforme reafirmam Amato Neto (2000) e Casarotto Filho e Pires (2001). Almeida e Fischmann (2002), de modo semelhante, descrevem a existência de pólos, como ambientes indutores de competitividade, inovação e desenvolvimento econômico em que pequenos grupos atuam com base na confiança.

Autores como Porter (1993, 1999), Amato Neto (2000), Zaccarelli (2000), Iedi (2003), Cassaroto e Pires (2001) e Ruas (1995), ao estudarem *clusters*, demonstram a importância da aglomeração de empresas em torno de um negócio ou setor produtivo em determinadas regiões, formando pólos industriais. Um bom exemplo disso são as indústrias de calçados de Nova Serrana no Centro-Oeste de Minas Gerais, onde se percebe que, numa mesma aglomeração, existem empresas especializadas que oferecem um mesmo produto final e acabado, mas de formas diversificadas, gerando assim uma concorrência entre elas.

A partir das definições de Porter (1993, 1998b e 1999), Ruas (1995), Zacarelli (1995), passou-se a perceber uma constante evolução nos conceitos de *cluster*, caminhado, cada um deles, a passos mais largos rumo à interface entre os atores desses aglomerados, surgindo assim, além da questão da competição já enfocada por Porter (1993), a questão da cooperação.

De acordo com o autor, os *clusters* estimulam a formação de novos negócios, pois os novos empreendedores contam com um baixo risco, devido à existência de uma base concentrada de clientes. Também há uma maior facilidade de percepção de oportunidades de negócios pelos indivíduos que trabalham no *cluster*, observando as lacunas que podem ser preenchidas através de novos empreendimentos. Além disso, os novos negócios podem contar com toda estrutura já existente na rede, bem como contar com maior facilidade em se obter financiamentos.

A partir da década de oitenta, observou-se grande interesse de empreendedores, administradores e dos próprios governos (municipal, estadual e federal) em incentivar ações para o desenvolvimento de *clusters*, a exemplo das iniciativas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG, nos municípios de Ubá - MG (móveis), Nova Serrana - MG (calçados) e, mais recentemente, em Divinópolis -MG com o trabalho da confecção.

Segundo Amorim (2005) a confecção rompeu com um certo grau de especialização industrial, implicando maior diversificação econômica e novas formas de geração de emprego e renda, além de um caráter endógeno de desenvolvimento. A mão-de-

obra industrial também sofreu alterações em seu perfil, principalmente quanto ao gênero, já que a siderurgia utilizava intensivamente mão-de-obra masculina e a confecção passou a utilizar, maciçamente, mão-de-obra feminina.

Outra evidência do interesse despertado pela análise de *cluster* é descrita por Amorim (2005), ao relatar a parceria entre o SEBRAE e o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID - com o objetivo de criar linhas de crédito para financiar a formação de *clusters*, constituídos, especialmente, por micro, pequenas e médias empresas.

A partir das considerações apresentadas, investigam-se, neste trabalho, as condições para a formação de um *cluster* dentro do pólo confeccionista de Divinópolis, Minas Gerais.

Compreender as dinâmicas da indústria de confecção e sua importância para Divinópolis torna-se relevante pelo fato de seu desenvolvimento ter significado novas formas de geração de trabalho e renda no final da década de oitenta, quando a cidade enfrentava uma aguda crise de desemprego. Portanto, através deste estudo, serão buscados os subsídios documentais para explicar e entender a importância que os aglomerados de empresas de pequeno, médio e grande porte representam como forma de favorecer a geração de emprego, o crescimento econômico e o desenvolvimento tecnológico do município.

Este estudo tem como objetivo maior apontar os fatores favoráveis e desfavoráveis à formação de um *cluster* na cidade de Divinópolis, no Centro-Oeste de Minas Gerais,

sob o ponto de vista dos empresários e dos representantes de entidades de fomento.

Este trabalho pauta-se em seis partes. Na primeira, apresentam-se considerações gerais sobre o tema desenvolvido, bem como a explicitação dos objetivos geral e específicos perseguidos nesta pesquisa. Na segunda, apresentam-se conceitos de aglomerados e *clusters*. A terceira parte trata dos procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. A quarta apresenta o município de Divinópolis e sua caracterização, sem perder de vista a perspectiva nacional. Na quinta, apresenta-se o resultado obtido através das entrevistas realizadas junto a empresários, por amostragem. Para concluir, são feitas algumas considerações sobre os resultados da pesquisa e o que se pode projetar deles para o futuro das empresas de confecções da região, no que se refere ao estabelecimento de *clusters*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os conceitos de aglomerados, arranjos produtivos locais e *clusters*. Nele, são analisadas as contribuições que esses conceitos podem oferecer ao estudo das economias locais.

A partir das contribuições teóricas, estabelecem-se elementos para compreender a situação do setor de vestuário de Divinópolis, MG, na perspectiva de formação e desenvolvimento de um *cluster* no município.

### 2.1 Caracterização de Aglomerados

De acordo com Lastres e Cassiolato (2005), o termo aglomerado tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais. Uma questão fundamental refere-se à troca de sinergia e à prática de cooperação e de alianças estratégicas que a aglomeração enseja, inclusive para neutralizar limitações relacionadas à economia de escala, ou seja, as aglomerações favorecem as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a conhecimentos e capacitações, mão-de-obra especializada, matérias-primas e equipamentos.

Porter (1999) esclarece que,

Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos

especializados, componentes de equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. (PORTER, 1999, p. 211).

Sob esse enfoque, surge um novo conceito de *cluster* no qual a região econômica torna-se mais importante que a concentração geográfica das empresas, podendo suas fronteiras estar em constante evolução, à medida que surjam novas empresas e setores à montante ou à jusante do segmento em questão. Dessa maneira, a definição de aglomerado irá variar de acordo com cada localidade e suas respectivas estratégias.

Mytelka (2000) mostra-nos que o interesse crescente pelos *clusters*, principalmente nos aglomerados de empresas e de fornecedores de serviços às indústrias, pode ser explicado por uma série de mudanças no ambiente competitivo e se tornou mais evidente nas empresas nas décadas de 70 e 80 do século XX. Dentre essas mudanças, a autora cita o crescimento do conhecimento intensivo na produção a exemplo dos salmões e camarões nas Filipinas, Noruega e Chile, das flores no Kênia e Colômbia e móveis e confecções na Dinamarca e Itália.

No *cluster*, segundo Porter (1999), cada empresa se especializa no que ela tem a oferecer de melhor, para enfrentar, controlar e utilizar esses fatores determinantes no seu ambiente; as empresas deverão buscar a associação entre si para um melhor desenvolvimento de seus negócios.

O avanço do estudo sobre *clusters*, acabou trazendo à tona um outro conceito: o de arranjos produtivos locais – APL, o que também passamos a descrever.

Os arranjos podem dar-se exclusivamente pela aglomeração natural de organizações em busca de melhores condições de mercado e informação ou, mais intensamente, pela interação social e institucional subjacente, a qual consolida a formação do agrupamento.

Um arranjo, porém, não é delineado pela fronteira geográfica de algum local e sim por um número significativo de empresas envolvidas em uma atividade específica, supondo a existência de uma gama de interações entre os diversos atores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos.

Lastres e Cassiolato (2005, p. 1) conceituam Arranjos Produtivos Locais como “aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os agentes”.

Para Vargas (2002), o conceito de APL significa aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, que são localizados em um mesmo território, operando em atividades correlacionadas e que apresentam vínculos expressivos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Esses agentes acabam incorporando uma diversidade de atores locais, empresas, clientes, associações, instituições públicas e privadas, universidades, institutos de pesquisa, com funções voltadas para a formação de mão-de-obra, pesquisa e desenvolvimento.

Porter (1999) postula que a maioria das empresas de um aglomerado não são concorrentes diretas, mas servem a diferentes segmentos setoriais. Porém, esse



fato não as impede de possuírem necessidades e oportunidades comuns ou de enfrentarem limitações e obstáculos comuns à produtividade.

Os arranjos produtivos locais geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Um APL, segundo Abdalla e Bourguignon (2005), é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos.

Dentro das perspectivas políticas científicas, tecnológicas e industriais, Campos (2003) descreve que os APL's são parte de um mesmo processo, estimulando a inovação a partir de pressupostos de aprendizagem interativa. Devem focalizar o aprofundamento das complementaridades produtivas locais, apoiando a divisão do trabalho, com o objetivo de que as empresas consigam ganhos individuais e coletivos na produção de bens com maior conteúdo inovador, construindo, assim, um caminho produtivo nas relações econômicas e tecnológicas.

Para Amorim (2005), a solidez das instituições, o equilíbrio das finanças públicas, a estabilidade de preços e a harmonia das políticas econômicas tornam-se condições necessárias para o desempenho dos APLs.

## **2.2 Clusters**

### **2.2.1 Conceitos de *clusters***

O conceito de *cluster* foi introduzido por Alfred Marshall em seu *Principles of Economics* no final do século XIX. Marshall percebeu que a redução de custos ou o aumento de produtividade poderia resultar em benefícios proporcionados por aglomerações denominadas externalidades econômicas ou economia de aglomeração. (Araújo Filho e Maculan, 2005). Porém, foi Porter (1998) que trouxe de forma definitiva o conceito de *cluster* para o mundo dos negócios ao relacioná-lo com a vantagem competitiva<sup>1</sup>.

Porter (1998), ao conceituar *cluster*, afirma que se trata de uma concentração setorial e geográfica de empresas e organizações e que, dentre as características mais importantes, o ganho de eficiência coletiva baseada no conhecimento, no capital intelectual e, principalmente, no capital do cliente, leva as empresas à vantagem competitiva das economias externas locais e a ações conjuntas dos empreendedores.

---

<sup>1</sup> O conceito de vantagem competitiva será abordado mais à frente em tópico específico.

Para Zacarelli (1995) o *cluster* refere-se ao agrupamento espontâneo, numa mesma região geográfica, de uma série de empresas com atividades semelhantes especializadas em determinado produto a ponto de produzirem vantagem competitiva pelo fato de estarem agrupadas.

Baêta e Silva (2002), definem *clusters* como aglomeração competitiva e salientam que uma das características do *cluster* é:

[...] a possibilidade de crescimento contínuo superior àquele das aglomerações econômicas comuns. O *cluster* apresenta alto potencial de beneficiamento através de maior atração de capital, redução do "*lead time*", custos, e riscos; maior qualidade e flexibilidade de mão-de-obra, aumento do dinamismo empresarial e da qualidade de vida da região. (BAETA e SILVA, 2002, p. 37).

Na definição de Iedi (2003), o *cluster* deve estar situado de forma geograficamente caracterizável, com um conjunto relevante de empresas não verticalizadas, produzindo o mesmo produto ou produtos similares, bem como seus fornecedores e prestadores de serviços.

Segundo Lins (2000), *cluster* é o elemento fundamental na dinâmica industrial localizada, mas não garante resultados positivos automaticamente. O ganho para o sistema local resulta da articulação entre economias externas, tidas como existência do *cluster*, e a ação conjunta voluntária juntamente com o fator da vantagem competitiva do *cluster*.

É importante salientar que os *clusters* são formados apenas quando ambos os aspectos, setorial e geográfico, estão concentrados. Num *cluster*, encontra-se uma ampla gama de sugestões para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para

a especialização e inovação, elementos essenciais para a competição externa aos mercados locais.

Numa definição mais precisa de *cluster*, que vai além da questão da vantagem do custo pela localização, Porter (1998b) diz:

*Clusters* são concentrações geográficas de organizações e instituições de um certo setor, abrangendo uma rede de indústrias interrelacionadas e outras entidades importantes para a competitividade. Eles incluem, por exemplo, suprimentos de insumos especializados, tais como componentes, maquinários e serviços, e fornecedores de infraestrutura especializada. Muitas vezes, também, os “*clusters*” permeiam por canais de distribuição e os consumidores, envolvendo paralelamente os fabricantes de produtos complementares e organizações 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. (PORTER, 1998b, p. 515).

Krugman (1991) esclarece que a economia regional e a geografia econômica estudam detalhadamente a localização da produção entre as mais diversas regiões de um país. No entanto, com a globalização e a formação dos blocos econômicos, estes estudos também podem ser aproveitados na explicação das relações comerciais entre os países.

Prochnik (2001) salienta que níveis mais agregados e geograficamente localizados, sejam eles distritos ou pólos industriais, são, na realidade, aglomerações urbanas e conjuntos de instituições que se formam em torno de uma cadeia produtiva. Constata-se, assim, que os *clusters* devem ser avaliados sob vários aspectos, com base nas diferentes teorias bem como na experiência empírica.

A nova geografia econômica indicada por Krugman (1991), destaca que a aglomeração pode surgir de um acidente histórico e da presença de economias

externas acidentais e incidentais. Já a economia dos negócios, descrita por Porter (1998), enfatiza a importância da concentração das habilidades locais para as inovações comerciais e tecnológicas, a fim de incrementar a competitividade das empresas.

Para Scott *apud* Suzigan (2001), a economia regional evidencia a tendência do capitalismo a se organizar em *clusters* e a presença do governo para poder criar fortes vantagens competitivas em níveis regionais. A economia da inovação acaba por enfatizar a concentração geográfica das empresas, aumentando suas capacidades de avanço tecnológico para assim criar um ambiente propício para a geração de conhecimentos.

De acordo com Porter (1999), o surgimento de um *cluster* não é garantido pela formação e criação das condições geográficas. É também necessário que as indústrias e seus gestores assumam papéis relevantes nesse processo. O fato de as empresas estarem concentradas geograficamente acaba estabelecendo uma rede de conexões que se torna importante para a economia da região, dado o compartilhamento entre as empresas das tecnologias, dos custos de transportes e comunicações, dentre outros, possibilitando o crescimento das pequenas empresas e o fortalecimento da estrutura local/regional. Esses fatores atraem novos empreendedores, que se associam numa nova vertente para a economia em questão.

Um dos componentes ligados ao *cluster* é a localização. Porter (1993) diz que a localização é um importante componente de influência no custo, uma vez que este

irá interferir na competitividade das empresas, à medida que determinada região possui maior ou menor custo dos insumos que compõem a produção.

A caracterização de um *cluster*, no entanto, não se faz de forma tão fácil. Segundo Amato Neto (2000) há uma grande dificuldade de caracterização de um *cluster*, já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias de disperso ou de aglomerado. Os limites entre estas categorias nem sempre são claros e, em alguns casos, poderá ocorrer um “mix”, uma mistura, entre elas.

Cassaroto e Pires (2001) relatam que um *cluster* pode conter várias redes ou corresponder a uma única rede de maiores proporções, que poderá vir a se confundir com o próprio *cluster*, caso seja uma grande rede de marca regional, abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, dentre outros. O *cluster* pode também não conter sequer uma única rede, quando as relações de parcerias são informais ou negociais.

Além disso, determinada região poderá possuir menor custo de transporte por estar próxima aos fornecedores ou mão-de-obra, por estar numa área de menor influência de sindicatos. Mas as diferenças não param por aí, pois há que se considerar outras variáveis de custos relativas à localização, nem sempre visíveis de imediato. Exemplos de experiências bem sucedidas como o da Terceira Itália, mostram-nos uma das inúmeras ações que podem ser desenvolvidas para a busca de tais vantagens e nos chamam a atenção para os *clusters*.

Ruas (1995) apresenta-nos um conceito de *cluster* que se baseia na concentração de empresas numa mesma região geográfica, sobretudo as de pequeno e médio porte, de um mesmo segmento, cujas características obedecem a um princípio de especialização flexível<sup>2</sup>. Para ele, são características decorrentes desse princípio de especialização flexível a especialização da produção entre empresas diferentes, a quantidade de flexibilidade dessas diferenciações, a divisão da produção no nível horizontal, com a conseqüente prestação de serviços por empresas subcontratadas e complementares, a competitividade, além da variável preço, a facilidade do surgimento dos novos componentes e a facilidade ao acesso de informações e serviços.

Porter (1999) afirma que os principais elementos inerentes ao conceito de *cluster* são:

- a) aglomeração: tendo como idéia central o conjunto de inter-relacionamento, a troca de sinergia e a prática de cooperação e alianças estratégicas entre as organizações;
- b) afinidade: reforça a idéia de que as empresas estão voltadas para o mesmo ramo de atividade, embora cada uma delas se especialize num determinado produto;
- c) articulação: este representa o relacionamento próximo, intensivo e permanente entre as empresas propiciando, de certa forma, a troca de sinergia e a colaboração entre as organizações.

Na visão de Porter (1999), esses três elementos tornam-se a base para se obter vantagem competitiva, pois quando um aglomerado de indústrias de qualquer ramo

---

<sup>2</sup> Apesar de serem especializadas em determinado produto ou processo, é possível as empresas se adequarem às exigências do cliente ou mercado.

de negócio opera sob o conceito de *cluster*, a vantagem competitiva começa a dar sinais positivos para todos os seus componentes e/ou organização.

Essas condições, segundo Barreto (2002), são fundamentais para uma concorrência franca e regida unicamente pelas leis do mercado livre, mas que devem ter, como base, a presença de instituições que possam garantir condições político-culturais e infra-estruturais para a consolidação do *cluster*.

Em relação aos estudos de um *cluster* sob uma expectativa econômica, Thompson Jr. e Strickland (2002) estudaram os “*Spillovers*” - efeitos da divulgação, tanto vertical quanto horizontal, do conhecimento adquirido no *cluster* - entre as empresas membros. Tal efeito mostra-se de relevada importância, devido ao fato de que empresas, atuando geograficamente próximas uma das outras, podem gerar um crescimento do *cluster* na sua totalidade, ou, em caso de uma estratégia equivocada, a sua queda.

Assim, quando há uma inovação e se criam melhorias nas empresas, estas podem gerar efeitos positivos ou negativos sendo que este último poderá puxar todas as empresas do *cluster* para baixo, levando à falta de inovação tanto na área tecnológica quanto na área administrativa.

Quanto aos aspectos positivos, as vantagens incidentais - também denominadas por Schmitz (1995) de economias externas - se somadas a ações planejadas entre os agentes envolvidos (economias internas), resultam em “eficiência coletiva” levando,



segundo Krugman (1991), a uma concentração geográfica de empresas devido aos seguintes fatores externos:

- a) mão-de-obra especializada / estoque de recursos humanos: a concentração de um número de empresas de uma indústria num mesmo lugar permite um mercado agrupado de trabalhadores com habilidades especializadas;
- b) fornecedores e prestadores de serviços especializados: um aglomerado industrial permite a provisão de entradas específicas para uma indústria em uma grande variedade a um baixo custo. Uma indústria localizada pode sustentar, ou seja, apoiar fornecedores locais mais especializados;
- c) transbordamentos de “*spillovers*” tecnológicos e de conhecimento: é um fator externo que resulta de transbordamentos de conhecimento entre empresas próximas. A informação flui localmente de maneira mais fácil, ao contrário do que ocorre para grandes distâncias.

Além desses fatores, podem existir outros ainda não percebidos mas vivenciados pelas empresas, quando ocorre a sinergia entre elas. Segundo Krugman (1991) existem competências e conhecimentos tácitos locais que são indecifráveis; eles não deixam rastros em papel pelos quais eles poderiam ser medidos e rastreados.

Cabe ressaltar que os aspectos setoriais e geográficos apontados por Porter (1999) não são suficientes para definir um *cluster* de forma completa. Há também que se considerar fatores como a especialização, aproveitamento de subprodutos, dentre outros. Para Zaccarelli (2000), um *cluster* pode ser considerado completo quando este cumprir uma lista de dez condições, conforme apresentado na figura 1:

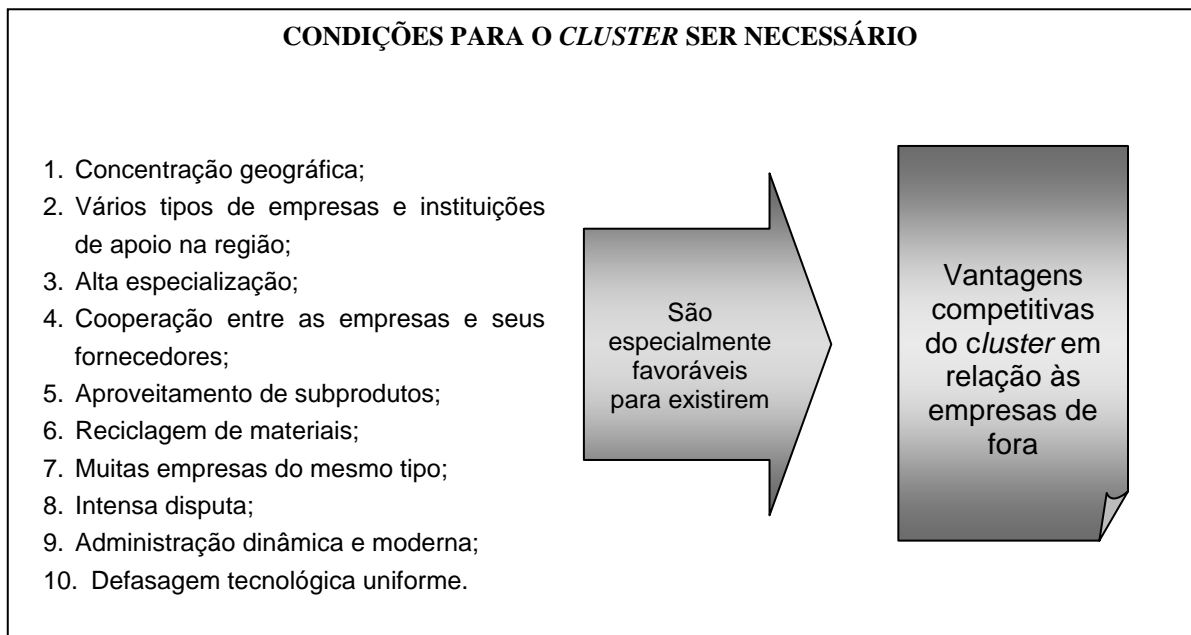


Figura 1: Condições para o *cluster* ser necessário  
 Fonte: Zaccarelli, 2000, p. 208.

Para Zaccarelli (2000), mesmo que um *cluster* não esteja totalmente formado, ainda assim as empresas nele inseridas terão uma melhor condição de competir com as que estão de fora. Isso porque as trocas de informações entre as empresas e seus gestores são favorecidas, o que poderá ocasionar uma maior concentração das informações específicas ao segmento, maior velocidade nas suas transmissões e maior adaptabilidade às mudanças, à globalização e à realidade local.

Ainda Zaccarelli (2000) observa que o processo de “clusterização” deve ser traçado, mesmo sabendo que ele ocorrerá no longo prazo. Talvez por isso torna-se mais comum mensurá-lo em decênios ao invés de anos.

Para que a “clusterização” dê resultados positivos, faz-se necessário que as empresas promovam a especialização da produção local, o desenvolvimento de

relacionamento entre os gestores, a interdependência entre usuários e fornecedores e, principalmente, as melhorias e inovações tecnológicas.

Autores como Porter (1999), Fernandes et.al (2000), Amorin (2005) entre outros, apontam que os *clusters* podem ser tanto de empresas que industrializam produtos tradicionais de baixo nível tecnológico como de empresas de base tecnológica. Nestas últimas, uma característica marcante é a inovação contínua, sendo que o uso do conhecimento técnico e científico torna-se fundamental para a sua permanência no mercado. Todavia, a inovação também ocorre em empresas tradicionais.

Nos *clusters*, para esses sistemas de inovação, são de fundamental importância as relações sociais e a qualidade da cooperação existente entre seus integrantes cuja sinergia contribui para o processo de inovação.

Telles (2002) afirma que os sistemas de inovação podem ser vistos como redes de relações institucionais, formais e informais, que dão a essas empresas uma sustentação ao desenvolvimento tecnológico de caráter regional ou nacional.

O mais importante para a caracterização de um *cluster*, segundo Telles (2002), é a relação existente entre as empresas, governo, as universidades e outras instituições, o que favorece as condições para o ambiente inovador. Constata-se, portanto, que a ação conjunta poderá promover um grande diferencial de competitividade entre as empresas dos *clusters* e de seu entorno.

Cassarotto Filho e Pires (2001) defendem a idéia de que o ciclo de vida de um *cluster* ocorre em quatro fases ou etapas distintas, indo desde o *pré-cluster*, passando pelo nascimento, desenvolvimento, até se chegar ao *cluster* estruturado. Essas fases são observadas na figura 2.

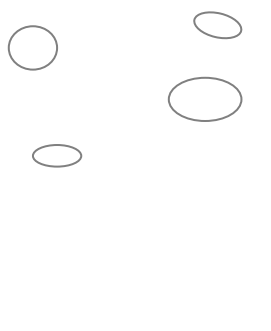
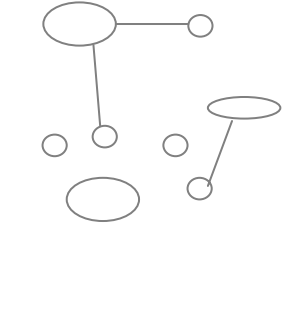
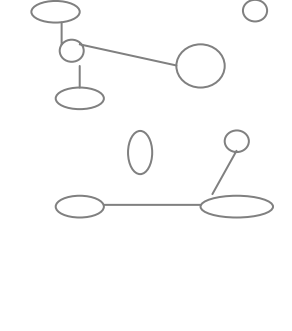
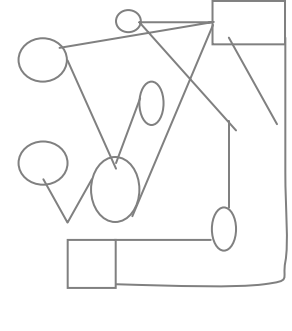
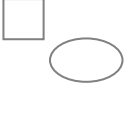
<b>Pré-cluster</b>	<b>Nascimento do cluster</b>	<b>Desenvolvimento do cluster</b>	<b>Cluster estruturado</b>
Poucas empresas isoladas voltadas a um mesmo produto.	Maior concentração de empresas e fortes relações comerciais.	Aumento da concentração com verticalização e início de formação de consórcios.	Consórcios formalizados. Sistema local estruturado, forte parceria público-privada.
			
<b>Legenda:</b>  Instituições Empresas			

Figura 2: Ciclo de vida de um *cluster*  
Fonte: CASSAROTTO FILHO e PIRES. 2001, p. 70.

Porter (1998) assinala que as oportunidades para a inovação são mais visíveis em um *cluster*, e que a implementação da inovação ocorre mais rapidamente. A proximidade com os fornecedores e parceiros ajuda a assegurar a implementação da inovação.

De acordo com Porter (1998b), os *clusters* estimulam a formação de novos negócios, pois os novos empreendedores contam com um baixo risco, devido a já existir uma base concentrada de clientes. Também há uma maior facilidade de

percepção de oportunidades de negócios pelos indivíduos que trabalham no *cluster*, observando as lacunas que podem ser preenchidas através de novos empreendimentos. Além disso, os novos negócios podem contar com toda a estrutura já existente na rede e com uma facilidade maior em se obter financiamentos.

### **2.2.2 Fatores que condicionam o desenvolvimento de *clusters***

Existem três fatores que condicionam fortemente o processo de desenvolvimento de um *cluster*. Primeiro, a intensidade da competição local; segundo o ambiente geral da localidade favorável à constituição de novas empresas e terceiro, a eficiência dos mecanismos formais e informais para associação dos participantes do *cluster*. (PORTER, 1999).

A localização geográfica é um aspecto relevante para a concorrência mas seu papel hoje é muito diferente de décadas atrás, quando a competição era impulsionada basicamente pelos preços dos produtos. Estar próximo ao mercado consumidor e fornecedor era fator de redução de custos e, conseqüentemente, de preços.

Porter (1999) explica que o *cluster* tem uma forte influência na competição representada pela proximidade geográfica e pela identidade cultural e institucional.

Esses fatores proporcionam a essas empresas que atuam de certa forma com um relacionamento fechado entre elas um acesso especial com melhores informações,

incentivos, dentre outras vantagens com que as empresas que estão de fora desse modelo de concentração não podem contar.

A busca do desenvolvimento local, segundo Cassarotto & Pires (2001) e Porter (1999), representa a materialização, no plano econômico, da transformação do sistema sócio-econômico, fundamentando em uma representação coletiva e compartilhada do futuro território, dos principais problemas a serem resolvidos e das qualidades essenciais a serem obtidas.

Outro aspecto que Porter (1998) destaca refere-se ao fato de que os *clusters* regionais são, em muitos casos, nichos atrativos para investimentos dos setores privados e públicos. É comum também encontrar *clusters* em que as empresas participantes inovam de modo tão intenso que se tornam um novo paradigma a ser seguido.

Percebe-se, assim, que esse tipo de competitividade doméstica, como qualquer outra rivalidade, cria as pressões necessárias para que as empresas inovem e melhorem seu desempenho nas áreas financeiras, tecnológicas e operacionais.

A concorrência tornou-se muito mais dinâmica na medida em que a variável - preço - passou a ser apenas mais um fator de comparação para orientar a decisão do consumidor. Junto ao preço nasce a necessidade de serviços que diferenciem os produtos, alta especialização para atender a cada tipo de mercado e custos reduzidos para oferecer margens que garantam a capacidade de renovação da empresa e remuneração dos investidores.

Surge então a questão da vantagem competitiva onde Porter (1999) argumenta que, só serão competitivas aquelas empresas que estiverem inseridas em aglomerados produtivos organizados, de forma a conseguirem vantagens superiores aos demais concorrentes. Argumento este confirmado por Telles (2002) ao relatar que, na década de 1970, com o desenvolvimento dos distritos industriais italianos, os estudos sobre a economia regional ganhou novos aspectos sobre a importância da localização das empresas.

Segundo Mytelka (1987, 1999), a ênfase na inovação provocada pelo ambiente competitivo imposto pela globalização, tais como quebras de barreiras de investimento e do comércio, forçou pequenas e médias empresas a se tornarem mais profissionais, devido à redução de preços e à necessidade de maiores investimentos para adequar a produção às novas exigências do mercado global. Mytelka (2000) explicita ainda que a chance de competitividade que tais pequenas e médias empresas possuem frente à globalização é permanecer em um ambiente onde fornecedores, produtores, clientes e instituições de fomento possam agir de forma cooperada.

Cite-se, por exemplo, no Brasil, o *cluster* dos fabricantes de cristais ao redor de Blumenau, Santa Catarina; o de calçados em Nova Serrana, Minas Gerais; o de móveis em Ubá, também em Minas Gerais. No ambiente internacional, os mais famosos são os do Vale do Silício, na área de computadores, e o de Hollywood, indústria do entretenimento, ambos na Califórnia (EUA).

Em países em desenvolvimento como o Brasil é importante discutir a necessidade dos *clusters* para economias em desenvolvimento e a responsabilidade do Estado em incentivar sua formação.

### **2.2.3 Cluster e a Ação do Governo no Fomento às Empresas**

Segundo Campos (2003), o Estado, pela posição que ocupa, deve ser um catalisador da adoção de boas práticas de governança societária, tendo em vista a definição de um quadro de gestão que fomente o rigor e promova uma maior transparência da sua ação. O Estado, desse ponto de vista, é um acionista como os demais e deve reger a sua atividade dentro do quadro normativo vigente.

O governo, segundo Porter (1999), pode desempenhar uma grande variedade de papéis em relação à economia, à política e ao social, que causam impacto no desempenho dos *clusters*. A melhoria dos sistemas de governança societária (*corporate governance*) acaba tornando-se uma das prioridades para uma economia moderna, dinâmica, inovadora e competitiva.

Para a qualificação da governança societária, segundo Amorim (2005), têm sido particularmente valorizadas iniciativas tendentes a: a) melhorar a qualidade e viabilidade da informação financeira sobre a empresa por via de melhores normas contábilísticas; b) reforçar a independência dos auditores, melhorar as normas de auditoria e sujeitar a sua atividade a um sistema público de supervisão e controle de qualidade; c) definir processos de nomeação e composição dos órgãos de gestão societária que garantam uma representação equilibrada dos interesses envolvidos e



uma fiscalização independente; d) adaptar políticas de remuneração dos gestores que promovam os interesses das empresas na gestão; e) estabelecer sistemas de controle interno para uma efetiva verificação dos procedimentos adequados de produção de informação financeira, de modo a prevenir situações de conflito de interesses; f) fomentar a responsabilidade social das empresas; g) criar mecanismos e procedimentos, tirando partido das novas tecnologias, de forma a melhorar os canais de informação para o mercado e a facilitar a participação dos acionistas na vida da empresa.

Para a autora, o governo também poderá atuar dentro do setor industriário de forma a proporcionar meios de integração entre os patrocinadores, no intuito de promover trocas entre os participantes dos *clusters*, num processo de encorajamento e de esforços específicos para atrair fornecedores e prestadores de serviços de outras localidades.

#### **2.2.4 Vantagem Competitiva da Adição de *Cluster***

Numa economia globalizada, vantagens competitivas dependem de fatores locais e por isso ganham importância as concentrações geográficas das empresas de um mesmo setor como critério de seleção de ponto comercial e de entrada em novos mercados.

Segundo Kotler (2000), as organizações de sucesso são aquelas que constroem, ao longo do tempo, relacionamentos para obterem vantagens competitivas. As organizações com perspectivas centrada nos clientes, reconhecem que estes são mais importantes que os produtos.

Segundo Porter (1999), é vantajoso para as empresas estarem localizadas em um *cluster*:

- a) os *clusters* são importantes para a concorrência porque promovem o aumento da produtividade, direcionam a trajetória da inovação e estimulam a formação de novos negócios;
- b) a concentração geográfica permite às empresas operar com mais produtividade na busca de insumos, como mão-de-obra especializada e fornecedores de máquinas e componentes, além de facilitar o acesso à informação e tecnologia;
- c) o que acontece dentro das empresas é importante, mas o ambiente fora das empresas também desempenha um papel vital;
- d) muitos *clusters* incluem instituições, governamentais ou não, como universidades, entidades normativas e associações comerciais. Essas instituições oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico;
- e) os *clusters* provocam tanto a concorrência como a cooperação: as empresas continuam disputando o mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, como por exemplo, participação em feiras, consórcio de exportação, compartilhamento de fretes, tratamento de matéria prima, insumos etc.;
- f) Os *clusters* trazem para as organizações a inovação e o capital intelectual, ou seja, inovações relacionadas diretamente com o desenvolvimento de novas idéias, e com a capacitação humana para apresentar soluções aos problemas que compõe o seu entorno.

O que se pode concluir é que, em tese, os *clusters*, podem desenvolver as vantagens competitivas de que as empresas locais necessitam para o enfrentamento dos desafios postos pela globalização dos mercados.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, com o objetivo principal de apontar os fatores favoráveis e desfavoráveis à formação de um *cluster* na cidade de Divinópolis. Trata-se de uma pesquisa de bases qualitativas, uma vez que o próprio objeto refere-se às qualidades da região e a opiniões dos entrevistados. Contudo, também se analisam alguns dados quantitativos pertinentes à questão proposta, pois se pretende que sejam verificadas as condições infra-estruturais para a existência de um *cluster* na região. Utiliza-se da investigação teórica, através do levantamento e estudo bibliográfico e documental; e empírica, pela elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados às pessoas que constituem a amostragem, a saber, empresários e líderes de entidades associativas e de fomento. Utilizou-se como instrumento principal para a coleta dos dados empíricos e de opinião a aplicação de questionários (Apêndices).

#### 3.1 Caracterização a Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por um estudo exploratório realizado através de pesquisa de campo com análise quantitativa e qualitativa, considerando-se na definição metodológica os seguintes pontos: a) as características complexas do problema proposto, conforme salientado no capítulo introdutório desta dissertação; b) natureza dos objetivos geral e específicos; c) da necessidade de conhecer melhor o desenvolvimento local do município de Divinópolis, em relação à modernização organizacional, levando à formação e consolidação de um *cluster* como estratégia competitiva.

Os objetivos desta fase exploratória foram de verificar a realidade das competências dos empresários e líderes de entidades das empresas do setor de confecção de Divinópolis, apontando os fatores favoráveis e desfavoráveis à formação de um *cluster*.

Além do método exploratório, esta pesquisa também é caracterizada como de opinião, pois aplicou-se uma técnica qualitativa que possibilitou o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de um determinado grupo sobre cooperação, organização e competitividade.

### 3.2 Modelo de Pesquisa

A partir do referencial teórico apresentado, optou-se por adotar o conceito de *cluster* de Michael Porter (1998b) e Zaccarelli (2000), uma vez que estes podem contribuir para a busca de maior competitividade do setor de confecções de Divinópolis e para o desenvolvimento local. Segundo Porter (1998b),

*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. (PORTER, 1998b, p. 515).

Para Zaccarelli (2000, p. 208), um *cluster* completo é aquele que possui concentração geográfica; vários tipos de empresas e instituições de apoio na região; alta especialização; cooperação entre as empresas e seus fornecedores;

aproveitamento de subprodutos; reciclagem de materiais; muitas empresas do mesmo tipo; intensa disputa; administração dinâmica e moderna; defasagem tecnológica uniforme.

Para identificar e analisar as condições relevantes para que o pólo confeccionista de Divinópolis se transforme em um *cluster*, optou-se pela utilização do conceito de Porter (1998) ora apresentado, bem como das características de um *cluster* completo apontadas por Zaccarelli (2000, p. 208). O conceito de Porter e as características de Zaccarelli são considerados adequados para este estudo, pois se completam, tornando-se mais abrangente e eficazes para o trabalho com empresas em contextos complexos, mutantes e competitivos, como é o caso desta pesquisa.

Portanto, a partir desses conceitos, foram identificadas as variáveis que caracterizam um *cluster* e que serão as orientadoras deste estudo, a saber:

Porter (1998)	Zacarelli (2000)
<p>a) nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas;</p> <p>b) qualidade do suprimento de componentes especializados disponíveis;</p> <p>c) qualidade do suprimento de maquinários especializados disponíveis;</p> <p>d) qualidade do suprimento de serviços especializados disponíveis;</p> <p>e) qualidade dos fornecedores de infraestrutura especializada disponível;</p> <p>f) utilização de matéria-prima ou insumos de outras empresas da cidade;</p> <p>g) nível de integração entre esses fabricantes e as indústrias locais;</p> <p>h) canais de distribuição utilizados pelas empresas;</p> <p>i) organização formal do setor de distribuição na cidade;</p> <p>j) forma de negociação com os canais de distribuição;</p> <p>k) existência de órgãos responsáveis por fiscalizar normas técnicas ou desenvolver novas tecnologias;</p> <p>l) nível de integração com as faculdades locais;</p> <p>m) instituições governamentais de apoio ao setor existentes no município;</p> <p>n) nível de comprometimento da gestão pública local para com o setor.</p>	<p>a) concentração geográfica;</p> <p>b) vários tipos de empresas e instituições de apoio na região;</p> <p>c) alta especialização;</p> <p>d) cooperação entre as empresas e seus fornecedores;</p> <p>e) Aproveitamento de subprodutos;</p> <p>f) reciclagem de materiais;</p> <p>g) muitas empresas do mesmo tipo;</p> <p>h) intensa disputa;</p> <p>i) administração dinâmica e moderna;</p> <p>j) defasagem tecnológica uniforme;</p>

Quadro 1: Variáveis que caracterizam um *cluster*

Fonte: Porter (1998) e Zacarelli (2000).

A partir daí, foi construído um modelo de pesquisa, conforme Figura 6, cujo objetivo é ilustrar, de forma gráfica, como o estudo foi realizado.

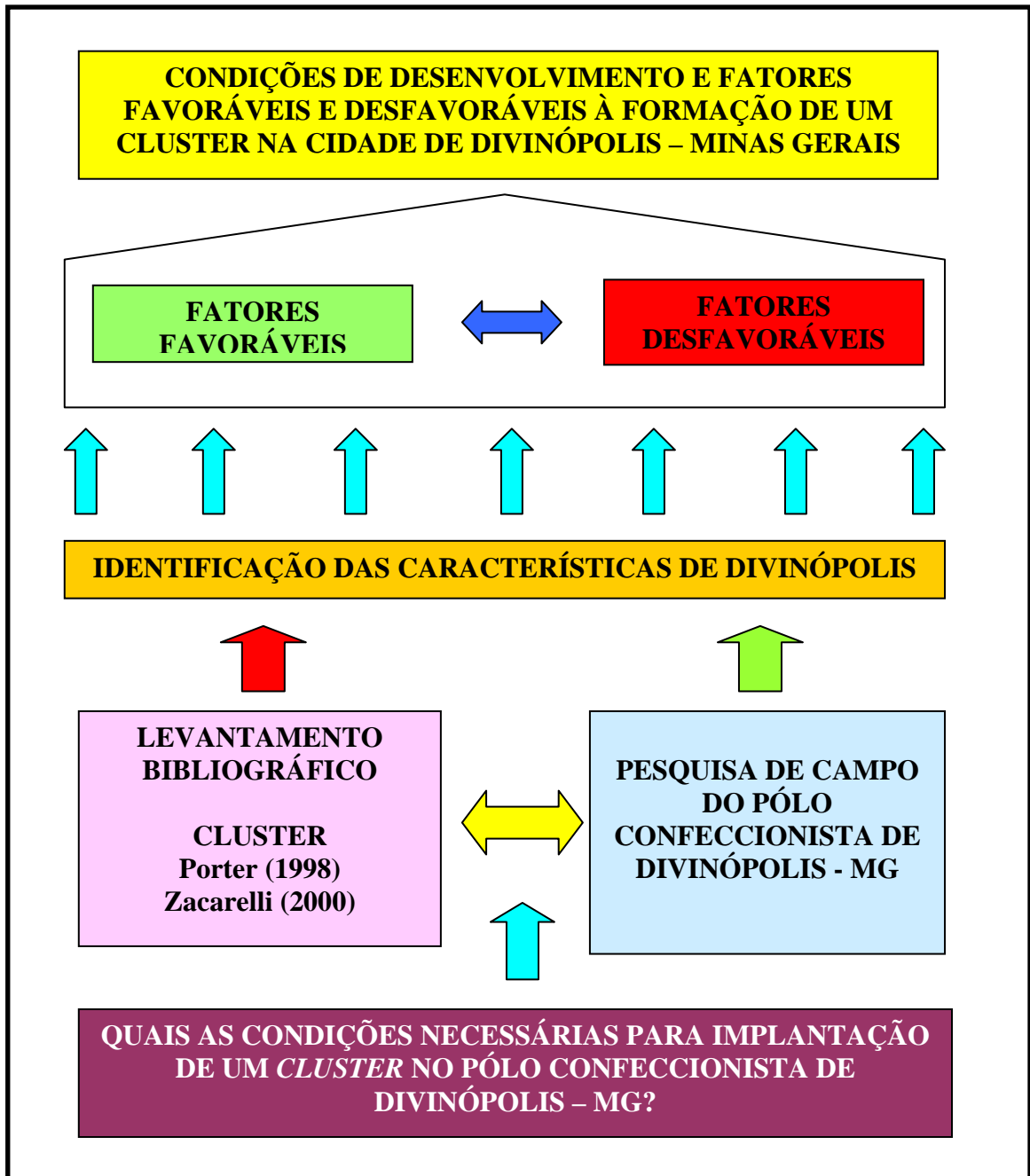


Figura 3: Modelo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, 2005.

O modelo mostra que a partir dos conceitos de *cluster* e do conhecimento do pólo confeccionista de Divinópolis - MG, foram procuradas as situações municipais ideais

para a formação de um *cluster* para, então, realizar uma pesquisa de campo na cidade de Divinópolis e seu contexto, buscando identificar as características existentes no setor de confecções da cidade.

Após a pesquisa de campo, foram analisados e comparados os resultados com as características ideais de forma a sugerir possíveis ações que levem o setor de confecções de Divinópolis ao alcance da condição de *cluster*.

### **3.3 Sobre os Dados**

Sabe-se que, para que se possam fazer as devidas inferências e análises o mais próximas possível da realidade do fenômeno que se estuda, é de grande importância a forma e os instrumentos da coleta de dados. De nada adianta coletar inúmeros dados sem ter claros o problema que se quer estudar e as hipóteses de suas causas e de possíveis prospecções. Assim, tão importante quanto a análise é o cuidado com a coleta e seleção dos dados.

#### **3.3.1 A coleta**

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

Na análise documental, utilizou-se de artigos, memorandos, estatutos, regimentos ou documentos disponíveis nas instituições SEBRAE, SINVEDS e Sistema FIEMG



Regional Centro-Oeste e o SENAI Divinópolis (ver lista de siglas), permitindo portanto, entender melhor, ilustrar e confirmar os fenômenos estudados.

Nesta pesquisa, a amostra intencional foi extraída da população de empresas e entidades, organizações ligadas à indústria têxtil, vestuário e instituições locais da cidade de Divinópolis no Estado de Minas Gerais.

Para o levantamento dos dados primários sobre os fatores favoráveis e desfavoráveis à formação de um *cluster*, foram utilizados questionários semi-estruturados com perguntas objetivas e descritivas, aplicados aos empresários e líderes do ramo de confecções da cidade de Divinópolis, Estado de Minas Gerais, representados por:

- a) 14 empresários do setor de confecções (apêndice I); e
- b) 16 líderes de entidades (apêndice II).

O questionário, segundo Gil (1999), é um instrumento para conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses e expectativas, que apresenta muitas 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.

Conforme Santos (2000), a análise dos documentos permite ao investigador uma compreensão maior dos dados coletados. De fato, os documentos constituem uma fonte de dados prontos (secundária) facilmente acessível ao investigador imaginativo e diligente.

### 3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta foi realizada, como se disse acima, através de dois questionários semi-estruturados com perguntas objetivas e descritivas, aplicados aos empresários e líderes do ramo de confecções da cidade de Divinópolis, entre os dias 16 e 25 de novembro de 2005.

As questões utilizadas para identificar as condições favoráveis e desfavoráveis que Divinópolis possui para a implantação de um *cluster* da confecção, se basearam em Porter (1998) e Zacarelli (2000), conforme quadro a seguir:

<b>Características de Porter (1998)</b>	<b>Questões</b>
a) nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas;	Na sua opinião, qual o nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas da confecção de Divinópolis?
b) qualidade do suprimento de componentes especializados disponíveis;	Qual o seu conceito quanto à qualidade do suprimento de componentes especializados disponíveis em Divinópolis?
c) qualidade do suprimento de maquinários especializados disponíveis;	Qual o seu conceito quanto à qualidade do suprimento de maquinários especializados disponíveis em Divinópolis?
d) qualidade do suprimento de serviços especializados disponíveis;	Qual o seu conceito quanto à qualidade do suprimento de serviços especializados disponíveis em Divinópolis?
e) qualidade dos fornecedores de infraestrutura especializada disponível;	Qual o seu conceito quanto à qualidade dos fornecedores de infraestrutura especializada disponíveis em Divinópolis?
f) utilização de matéria-prima ou insumos de outras empresas da cidade;	Você utiliza na sua produção matéria-prima ou insumos de outras empresas de Divinópolis?
g) nível de integração entre esses fabricantes e as indústrias locais;	Se sim ou às vezes, qual é o nível de integração percebido entre esses fabricantes e as indústrias da confecção de Divinópolis?
h) canais de distribuição utilizados pelas empresas;	Quais são os canais de distribuição mais utilizados pela sua empresa?
i) organização formal do setor de distribuição na cidade;	Existe alguma organização formal desse setor (distribuição) na cidade?
j) forma de negociação com os canais de distribuição;	Como é feita a negociação com esses canais de distribuição?
k) existência de órgãos responsáveis por fiscalizar normas técnicas ou desenvolver novas tecnologias;	Existe algum órgão em Divinópolis responsável por fiscalizar normas técnicas ou desenvolver novas tecnologias?
l) nível de integração com as faculdades locais;	Qual é o nível de integração entre o setor confeccionista e as faculdades locais?
m) instituições governamentais de apoio ao setor existentes no município;	Quais as instituições governamentais ou privadas de apoio ao setor existentes no município?
n) nível de comprometimento da gestão pública local para com o setor.	Qual é o nível de comprometimento da gestão pública local para com o setor?

Quadro 2: Associação entre as questões elaboradas e as variáveis de Porter (1998)  
 Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação

<b>Características de Zacarelli (2000)</b>	<b>Opinião</b>
a) concentração geográfica;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;
b) vários tipos de empresas e instituições de apoio na região;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;
c) alta especialização;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;
d) cooperação entre as empresas e seus fornecedores;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;
e) Aproveitamento de subprodutos;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;
f) reciclagem de materiais;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;
g) muitas empresas do mesmo tipo;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;
h) intensa disputa;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;
i) administração dinâmica e moderna;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;
j) defasagem tecnológica uniforme;	Existente; Existente, mas incipiente; Inexistente;

Quadro 3: Associação entre as questões elaboradas e as variáveis de Zacarelli (2000)

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação

A primeira questão refere-se ao nível de cooperação entre as empresas de confecções. A questão número dois foi subdividida em quatro questões em que se verificou a qualidade do suprimento de componentes, maquinários, serviços e infraestrutura. Nas questões três, quatro e nove faz-se referência à utilização de insumos de outras empresas e ao nível de integração entre fabricantes e indústrias, e entre o setor confeccionista e faculdades locais. Nas questões cinco a sete, avalia-se o nível dos canais de distribuição, a negociação e quais os mais utilizados para tal fim. Na questão de número oito, houve a preocupação em saber se existia algum órgão em

Divinópolis responsável por fiscalizar normas técnicas ou desenvolver novas tecnologias. Nas questões de dez a doze, as perguntas foram dissertativas para que os entrevistados pudessem citar e avaliar as instituições, governamentais ou privadas de apoio ao setor, existentes no município, o nível de comprometimento da gestão pública e quais os requisitos necessários, na opinião dos entrevistados, para que o setor confeccionista passe a funcionar bem, com possibilidades de ser citado como referência nacional. E, finalmente, na questão de número treze, foram distribuídas dez alternativas para que os entrevistados respondessem o que mais lhes parecia verdadeiro a respeito do setor confeccionista de Divinópolis.

Segundo Richardson (1999), os questionários com perguntas abertas são bastante indicados na situação em que o pesquisador tem pouca informação sobre o assunto ou deseja saber sobre o mesmo, o que se configura nesta pesquisa, pois, de certa forma, ela é uma pesquisa exploratória, que busca conhecer melhor o pólo confeccionista da região e identificar as condições favoráveis e desfavoráveis à implantação de um *cluster*.

#### 4 O PÓLO CONFECCIONISTA DE DIVINÓPOLIS

O desenvolvimento da indústria da confecção, na cidade, acompanhou a mesma tendência de crescimento deste segmento no Brasil, num momento em que o mercado de roupas se expandia. Em seu entorno gravitam outras atividades relacionadas à produção e distribuição de mercadorias, dando formato a uma aglomeração produtiva especializada.

Mas, apesar desta aglomeração ter um grande significado para a cidade em termos de emprego e renda e estar se tornando conhecida nacionalmente enquanto pólo de confecção, a principal hipótese que se levanta, neste estudo, a partir da busca de dados de campo e bibliográficos, é que sua inserção nas redes de comércio está ocorrendo pela via inferior, ou seja, de forma subordinada, mediante a informalidade, precarização do trabalho e pouca inovação, o que demonstra uma baixa competitividade e, conseqüentemente, uma grande vulnerabilidade.

O setor têxtil de Divinópolis atua, principalmente, nos segmentos de moda, em especial em malhas e jeans, com possibilidades de obter um desenvolvimento mais acentuado em relação à cooperação de seus diversos agentes da cadeia de valor da indústria de confecção. Segundo a FIEMG (2000), um dos possíveis caminhos para o sucesso do setor de confecções seria semelhante ao do pólo calçadista instalado na mesma região, ou seja, com associações de grandes empresas do ramo ou o estabelecimento de consórcio de produção e comercialização, interna e externa.

Atualmente, o segmento de confecção de Divinópolis conta com aproximadamente 598 empresas em funcionamento, todas de pequeno e médio porte. Esta é uma das características favoráveis à formação de um *cluster*, conforme proposta da Fiemg.

O contexto histórico subsidiará a análise, destacando-se os aspectos da documentação consultada.

O presente capítulo trata da caracterização da indústria do vestuário no Brasil, em Minas Gerais, terminando com um enfoque no município de Divinópolis-MG.

#### **4.1 A Indústria de Confecção de Vestuário no Brasil**

A indústria têxtil e de vestuário tornaram-se indústrias importantes no mundo, constituindo-se em uma importante fonte de geração de rendas e emprego para diversos países, especialmente para as economias em desenvolvimento.

O início da industrialização do Brasil, decorreu da combinação de dois fatores: a “existência de um mercado interno” e a “proteção automática nas etapas de contração da renda”. Foi graças a ela que se tornou possível o desenvolvimento no país de “algumas indústrias de bens de consumo”, assim como o crescimento e a diversificação das “indústrias tradicionais de materiais de construção”. Indústrias cuja “importância [...] somente seria percebida por ocasião da grande depressão dos anos 1930”. (FURTADO, 1961, p. 237).

Assim, conforme assinalou Furtado:

O modelo de desenvolvimento industrial do Brasil, que se assemelhou inicialmente ao norte-americano, veio a se assemelhar mais e mais ao europeu da primeira metade do século XIX, à medida que o próprio país se industrializava e adquiria fluidez o seu mercado de trabalho". Em consequência disso, "os salários reais nas indústrias tenderam a permanecer estacionários no decorrer de todo o desenvolvimento subsequente". Uma tendência que seria "reforçada pelo tipo de tecnologia que prevaleceu [...] orientada no sentido de poupar mão-de-obra", fazendo com que "os benefícios da elevação da produtividade fossem apenas absorvidos pelos lucros". (FURTADO, 1961, p. 257)

Segundo Furtado (1961), o processo de ocupação do espaço geográfico brasileiro se fez segundo as possibilidades de cada região encontrar alternativas econômicas que lhes permitissem inserir no mercado internacional, seja para atender à metrópole na fase colonial, seja na primeira etapa do país independente. Em função dessas experiências, formaram-se verdadeiras economias regionais no Brasil, voltadas para fora e com fraca integração nacional, a exemplo do açúcar no Nordeste, do ouro em Minas Gerais, do algodão no Maranhão, da madeira e mate no Paraná, da borracha na Amazônia, do café no Sudeste. Essas experiências seriam determinantes na configuração regional brasileira até os dias de hoje.

Essa industrialização começou a ocorrer de forma descentralizada, mas não tardaria a concentrar-se no Centro-Sul. Desde seus primórdios e praticamente até a década de 1950, a indústria têxtil algodoeira foi o principal ramo fabril do país, seguida pela indústria de produtos alimentares. Utilizando dados do Censo de 1920, Furtado (1961) mostrava que, apesar de haverem sido criadas, entre 1900 e 1914, quase onze vezes mais empresas industriais do que as que tinham sido fundadas antes do início do século XX (6.946 e 626 respectivamente), o desenvolvimento industrial do Brasil manteve-se bastante lento até o início dos anos 1930. A maior participação ocorreu no setor de transformação do País até 1939 em que se desenvolveram



todos os elos da cadeia de valor têxtil. Tais elos vão desde a produção de fibra, passando pelos filamentos e fios, até o setor de confecção com seus diversos componentes.

A indústria de confecção, pode-se dizer, derivou dessa indústria têxtil. As primeiras pequenas empresas surgiram ainda na década de 1980, como resultado das demissões provocadas pela indústria de tecido e outros derivados da indústria têxtil. Sem outros meios de gerar renda, e aproveitando o fluxo de matéria-prima, alguns empreendedores começaram seu negócio de confecção.

Na década de 1960, segundo Gorini (2000), o governo brasileiro, através do Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES, visou à modernização do parque fabril, incentivando a abertura de novas indústrias do segmento têxtil e vestuário assim como as de importações de máquinas e tecnologia para as indústrias já existentes.

Na década de 1990 o país teve uma participação modesta, devido a uma nova crise, quando nesse período foram abertos os mercados brasileiros para a importação de diversos produtos, inclusive os têxteis. Ainda Gorini (2000) relata que as conseqüências foram grandes, não apenas para o setor de importações, mas também por uma valorização cambial na moeda brasileira, introduzida como efeito do plano real.

O resultado foi o mais negativo possível, ocorrendo dessa forma, perdas drásticas para o setor têxtil e de vestuário em relação à competitividade, o que favoreceu o fechamento de um número considerável de empresas e, conseqüentemente,

redução de empregos. Somente a partir da segunda metade da década de 1990, houve uma série de medidas de proteção para o setor, visando reverter os resultados negativos de perda. (GORINI, 2000).

Estudos realizados pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT, relatam que o desempenho do setor vestuário, ao longo dos anos 1990, ficou abaixo do já modesto resultado apresentado pela indústria de transformação brasileira. Particularmente, desde 1993, a indústria têxtil e de vestuário apresentou trajetórias decrescentes, com uma leve recuperação em 2000, em especial no segmento de vestuário.

A indústria têxtil e de vestuário, embora com desempenho modesto em termos de valor adicionado, ainda permanece como grande geradora de empregos e renda no País. Em 2001, representou apenas 1% do valor adicionado – a preços básicos, segundo fontes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE/Departamento de Contas Nacionais – da indústria de transformação, mas, mesmo representando esse pequeno índice, o setor têxtil e de vestuário era responsável por aproximadamente 23% dos empregos ocupados na indústria de transformação, o que equivale a 15% do total da indústria. (AMORIM, 2005).

Ainda segundo Amorim (2005), uma das características marcantes da indústria têxtil e do vestuário foi a presença de aglomerações locais (regionais) de indústrias. No Brasil, as principais aglomerações da cadeia têxtil e de vestuário estão localizadas na capital de São Paulo (vestuário); na região de Americana/SP (têxtil, em especial

fios e tecidos sintéticos e artificiais); no Vale do Itajaí/SC (confeção, em especial cama, mesa e banho); em Fortaleza/CE (algodão).

Em relação à cadeia têxtil e de vestuário, Amorim (2005) relata que as empresas de maior porte são aquelas do setor de fiação e tecelagem que seguem as tendências internacionais de se tornarem mais intensivas em capital, em função dos altos custos de maquinário e da escala produtiva necessária para a obtenção de lucros.

O setor de confecção é o ramo mais pulverizado no qual coexistem micro, pequenas, médias e grandes empresas. Ao longo de seu desenvolvimento, em momentos de retração da demanda, a busca por novas alternativas no mercado externo não altera o seu principal eixo de acumulação, o mercado interno. (AMORIM, 2005).

Para Hiratuka e Garcia (1995), um fato brasileiro relativamente expressivo na indústria têxtil e de vestuário está nas exportações, que são concentradas em um número reduzido de empresas de grande porte, o que indica uma forte relação entre a capacitação produtiva e o porte da empresa; freqüentemente, as empresas de grande porte são aquelas que possuem maior capacidade industrial e tecnológica e participação de mercado.

A análise da indústria têxtil e de vestuário brasileira segundo Miranda (2001, p. 82) indica “forte associação entre capacitação produtiva e porte da firma, prevalecendo melhores índices de atualização tecnológica, produtiva e de desempenho de vendas nas empresas de maior porte e com marcas estabelecidas no mercado”.

Em termos gerais, pode-se constatar que a indústria têxtil e de vestuário viveu um grande momento de modernização do parque produtivo através de significativas exportações de máquinas e equipamentos, aumentando a participação de máquinas e equipamentos mais modernos em termos tecnológicos. Por outro lado a modernização das máquinas e equipamentos está ainda muito aquém da observada nos países desenvolvidos. Outro fator que se pode destacar em relação a essa modernização é que esta ocorreu predominantemente através das importações, sem contrapartida de políticas que visassem preservar e reestruturar o parque produtivo produtor de máquinas. (AMORIM, 2005).

No setor de confecções, a maior busca pelo crescimento do ramo tem-se fortalecido através da terceirização, buscando estratégias de atuação com ativos imateriais como *design*, marcas e patentes, e produtos diferenciados. A essa tendência pelo diferente, no setor de confecções, trouxe uma nova perspectiva e novas divisas econômicas para o Brasil, permitindo, dessa forma, a concentração dessas empresas nas atividades que mais agregam valor, como desenvolvimento das coleções, busca de maior compreensão das tendências de moda e de canais de comercialização e distribuição. (CRUZ-MOREIRA, 2003).

#### **4.2 O Setor Têxtil e Vestuário em Minas Gerais**

Segundo dados do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais – INDI (2000), o segmento têxtil de Minas Gerais, assim como qualquer outro Estado do Brasil, atravessou na década de 1990 - período considerado o mais difícil devido à abertura econômica que provocou a desarticulação da cadeia produtiva e incentivou

a entrada de outros componentes têxteis como de fios, tecidos e confecções originárias de outros países, em especial do Continente Asiático - com custos mais baixos para dominar os mercados. Esses fatores afetaram seriamente o desempenho da indústria no setor têxtil e de vestuário nessa década. Tanto o setor têxtil e de vestuário brasileiro como o de Minas Gerais apresentaram declínio da produção nacional, com quedas na participação do mercado, permanecendo nessa crise até 1998. A partir de 2000, a produção têxtil e de vestuário começou a reagir, retomando índices de produtividade e lucratividade melhores, embora sem atingir o patamar de 1990.

De acordo ainda com o INDI/MG, durante toda a década de 1990 a indústria têxtil e de vestuário mineira manteve seu desempenho inferior ao da brasileira. Porém, com a retomada da produção e das vendas, acrescida à modernização tecnológica e à desvalorização do Real, a indústria mineira teve seu auge a partir do momento em que sua competitividade foi ampliada no mercado internacional.

Segundo o Panorama Têxtil 2000, apresentado pelo INDI/MG (2000), a indústria têxtil em Minas Gerais ainda precisa ser remodelada e se desenvolver mais. Apesar do aumento da produtividade e da melhoria tecnológica e de equipamentos das empresas, alguns setores da fiação, têxtil e tecelagens brasileiras reduziram profundamente seu quadro funcional em relação à década de 1990, enquanto que o setor de confecção obteve um expressivo aumento.

O crescimento do faturamento e do mercado consumidor do setor de confecção em conjunto com a indústria têxtil mineira conseguiu recuperar-se, principalmente na

região Sudeste, com aumento da participação do Estado nas exportações. A implantação de novas unidades industriais ligadas à obtenção de vantagens regionais trouxe novas perspectivas ao mercado nacional e internacional, em relação à busca de redução de custos e aumento de competitividade, evidenciando a importância do mercado interno. As exportações também passaram participar cada vez mais expressivamente do faturamento das empresas.

### **4.3 As Origens de Divinópolis**

O surgimento de um novo povoado às margens do rio Itapecerica, remonta ao século XVIII, durante o ciclo do ouro, tornando-se atrativo por sua localização estratégica na demarcação dos limites de Pitangui e São João Del-Rey, além de ser o caminho mais utilizado para entrar e sair do sertão mineiro. As pedras existentes na Cachoeira Grande facilitam a travessia sem o uso de embarcação, o que facilitava a passagem de tropeiros, carros de bois, colonos e soldados, provocando a expulsão dos índios Candidés, habitantes do Vale do Itapecerica, da Região da conquista, (CORGOZINHO, 1999).

Segundo historiadores, nesse período, o lugar inicialmente denominado de Paragens do Itapecerica foi-se tornando um ponto de descanso para os viajantes, acentuando cada vez mais sua característica de passagem-pousada-paragem. Com o passar dos anos, já constituídas em um povoado, as então Paragens do Itapecerica passaram-se a chamar Arraial do Espírito Santo do Itapecerica.

Entre o período de 1711 a 1744, o povoado Arraial do Espírito Santo do Itapecerica, pertencente à comarca de Sabará, passou a pertencer à comarca de Vila São José

do Rio das Mortes entre o período de 1744 a 1758, e, de 1758 a 1847, passou a pertencer à Vila de Pitangui. Em 1847, foi distrito de São Bento do Tamanduá, atual Itapeçerica. Com a chegada da estrada-de-ferro do Oeste de Minas, em 1890, surgiram melhores perspectivas de desenvolvimento sócio-econômico para o povoado do Arraial. Em decorrência, vieram a emancipação e a criação do município em 1911. A partir de outubro de 1912, o nome da cidade é alterado para Vila de Divinópolis, sendo que a designação Cidade de Divinópolis, Comarca de Itapeçerica, é empregada em procurações, a partir de janeiro de 1916, e a instalação da comarca em 1936. (CORGOZINHO, 1999; CAMARADIV, 2005).

A chegada da Estrada-de-ferro do Oeste de Minas – EFOM em 1889, tornou-se o marco fundamental para o desenvolvimento da cidade. As primeiras ferrovias brasileiras começaram a ser construídas em meados do século XIX, sendo estas, financiadas pelo capital britânico e pelos então fazendeiros do café. A principal finalidade da estrada-de-ferro era o escoamento da produção cafeeira até os portos. Naquele período, o café era um dos principais produtos de exportação e trazia uma forte ascensão para a economia brasileira, (PEDROSA, 2005).

Foi através do processo de industrialização na Era Vargas que o Brasil começou a sua expansão, procurando produzir, aqui, o que antes era importado, caracterizando-se, esta fase inicial, pela substituição das importações e volta para o mercado interno. Essa etapa foi marcada pela produção de bens de consumo não duráveis tais como têxtil, vestuário e alimentos e pela indústria de base, e, na segunda etapa do processo de industrialização, pela a indústria de bens duráveis.

Conforme analisa Pedrosa (2005), Minas Gerais também teve seu impulso desenvolvimentista no período de 1940/1955, caracterizado por forte presença das elites mineiras. Porém, após os anos 1950, a indústria têxtil mundial passou por transformações importantes, resultado da incorporação de inovações técnicas de outros setores industriais.

Ao final dos anos 1970, com a crise da siderurgia, milhares de trabalhadores foram demitidos e várias empresas foram fechadas. As dificuldades provocaram o surgimento da indústria da confecção que contornou o desemprego crescente e se transformou em uma importante alternativa econômica para o Município e para o Estado, (CAMARADIV, 2005).

O sucesso desses pioneiros, com as primeiras fábricas de confecções em Divinópolis, desencadeou uma espiral positiva que acabou por atrair uma grande parcela de pequenos novos investimentos que resultaram, nos últimos 30 anos, no surgimento de algumas centenas de unidades fabris que deram formato ao segmento têxtil e vestuário de Divinópolis, (AMORIM, 2005).

O processo de desenvolvimento da indústria da confecção em Divinópolis, mesmo que tenha surgido de forma espontânea e desprovido de orientação estratégica, foi suficientemente forte para legitimá-la como um segmento relevante da economia do Município a fim de dotá-la de potencialidades para a inclusão em esferas mais amplas da economia local. Diante do exposto, no próximo tópico será apresentado um breve histórico do desenvolvimento econômico de Divinópolis, no qual está inserido o pólo confeccionista, objeto desta pesquisa.



#### 4.4 Breve Histórico do Desenvolvimento Econômico de Divinópolis

A cidade de Divinópolis está localizada no Centro-Oeste de Minas Gerais, aproximadamente a 110km da Capital Belo Horizonte, com acesso pelas rodovias BR494 e MG050. A sua população é de 185,047 habitantes, com área total de 711 km<sup>2</sup> e a densidade demográfica de 260,66 hab/km<sup>2</sup>. A figura 07 refere-se ao mapa de localização do município de Divinópolis na região sudeste e Belo Horizonte.

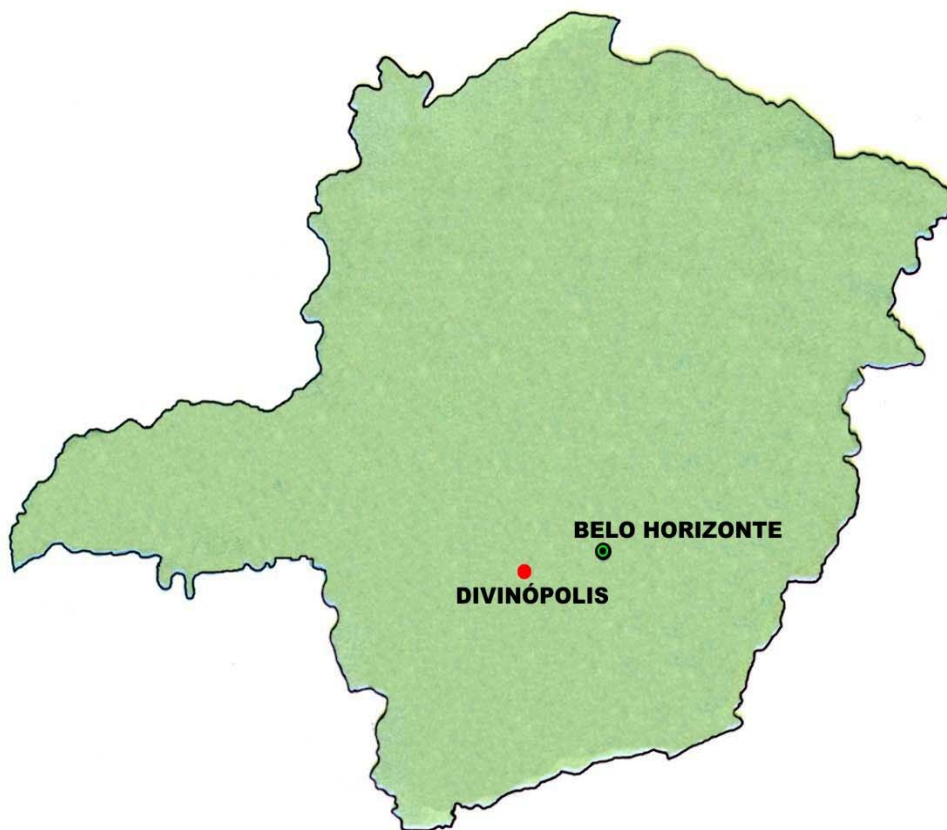


Figura 04: Mapa de localização do município de Divinópolis na região Sudeste e Belo Horizonte.

Fonte: SIMIELE, 1999.

De acordo com a Fundação João Pinheiro, a região Centro-Oeste é uma das dez macro-regiões de Planejamento de Minas Gerais.

Como principal centro urbano da região Centro-Oeste, Divinópolis tornou-se sede de órgãos da Administração Federal e Estadual, da Administração Regional do Alto São Francisco e da Associação dos Municípios da Micro-região do Vale do Itapecerica.

Segundo Amorim (2005), Divinópolis é considerada cidade pólo da região Centro-Oeste de Minas; sua localização geográfica a inclui em um relevante parque industrial do estado nos mais diversos segmentos industriais tais como: indústria de cal e cimento, móveis, gases industriais, rações, ferro gusa, laticínios, fiação e tecelagem, bebidas, curtumes, vestuário, tecidos. Além do segmento industriário, também possui uma infra-estrutura de rodovias e ferrovia. Essa malha viária facilita o escoamento e recebimento de produtos.

No campo das instituições de educação fundamental, médio e superior, a cidade possui quatro instituições de ensino superior, ampla rede de ensino público municipal e estadual e de ensino privado da educação básica e uma escola técnica de segundo grau federal – o CEFET.

Em 2005, Divinópolis completou 93 anos de emancipação política. Comparada às demais cidades da região é considerada uma cidade de formação recente. Sua população é predominantemente urbana. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) do município (0,831) é superior ao IDH-M do Estado (0,773), outro fator importante para o município é sua participação no PIB de Minas Gerais que se manteve na média de 1,07% nos últimos anos, configurando-se o maior do Centro-Oeste.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas foco deste estudo apresentam características bastante diversificadas em função dos mais variados cargos administrativos de seus gestores. Este item apresenta os resultados obtidos na aplicação da pesquisa de campo, apresentando e analisando as informações obtidas através de entrevista com empresários e líderes de entidades. Os dados a seguir, foram analisados de acordo com as variáveis proposta por Porter (1998) e Zacarelli (2000):

a) nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas; b) qualidade do suprimento de componentes especializados disponíveis; c) qualidade do suprimento de maquinários especializados disponíveis; d) qualidade do suprimento de serviços especializados disponíveis; e) qualidade dos fornecedores de infra-estrutura especializada disponíveis; f) utilização de matéria-prima ou insumos de outras empresas da cidade; g) nível de integração desses fabricantes com as indústrias locais; h) canais de distribuição utilizados pelas empresas; i) organização formal do setor de distribuição na cidade; j) forma de negociação com os canais de distribuição; k) existência de órgãos responsável por fiscalizar normas técnicas ou desenvolver novas tecnologias; l) nível de integração com as faculdades locais; m) instituições governamentais de apoio ao setor existentes no município; n) nível de comprometimento da gestão pública local para com o setor.

Primeiramente, os entrevistados foram indagados a respeito dos níveis de cooperação e inter-relacionamento existente entre as empresas da confecção de Divinópolis, obtendo-se os seguintes dados (Tabela 1):

Tabela 1: Nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas.

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Inexistente	4	28,57%	0	-
Fraco	8	57,15%	14	87,5%
Bom	2	14,28%	2	12,5%
Muito bom	0	-	0	-
Ótimo	0	-	0	-
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionário.

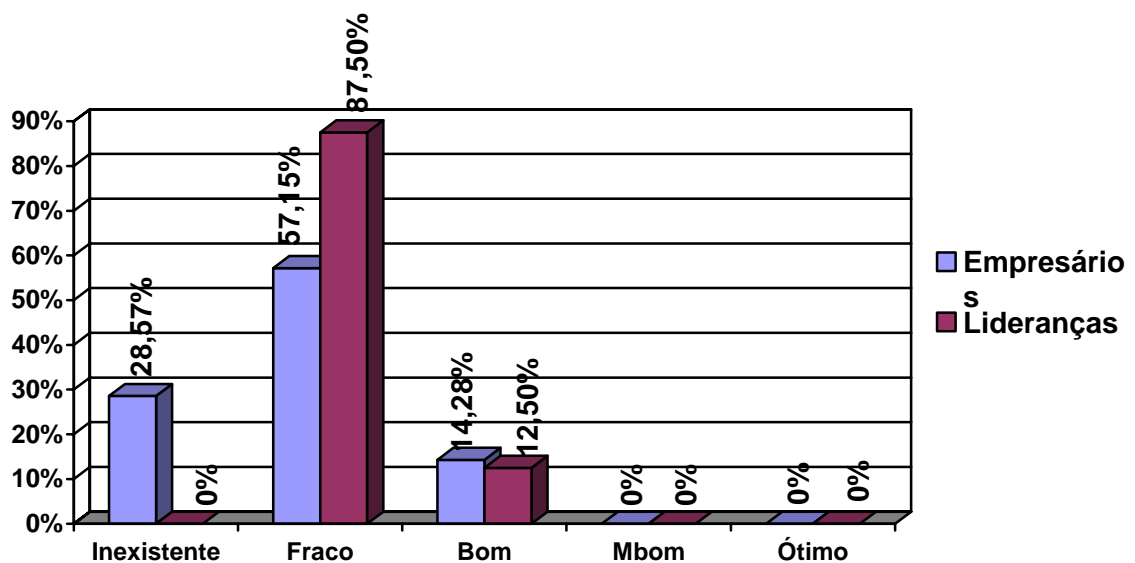


Gráfico 1: Nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas.

Fonte: Dados de questionários.

O fato de Divinópolis ser pólo comercial regional torna-se um elemento importante para o desenvolvimento da indústria de confecção, por incentivar a população local a produzir o que já vendia a terceiros. Os questionários, semi-estruturados, com perguntas abertas e fechadas, aplicados a empresários e líderes de entidades evidenciaram que o nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas ainda é fraco ou inexistente. Demonstram que 85,72% dos empresários acreditam que o nível de cooperação e inter-relacionamento é inexistente e fraco, enquanto que líderes de entidades, num total de 87,50%, consideram-no fraco. Apenas 14,28% dos empresários e 12,5% das lideranças consideram-no bom nível. Esse

perfil entre as empresas da confecção pode estar relacionado com as atividades desenvolvidas pelos empresários. Compreender essas características torna-se relevante dentro de um processo de formação do segmento e para uma maior compreensão de suas dinâmicas e cooperação entre as empresas de confecção local.

No que se refere aos suprimentos de insumos, a Tabela 2 evidencia como os empresários e líderes de entidades conceituam, quanto à qualidade, as pessoas especializadas disponíveis para as indústrias de confecção em Divinópolis.

Tabela 2: Qualidade do suprimento de componentes especializados disponíveis.

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Inexistente	1	7,14%	0	-
Fraco	4	28,57%	4	25%
Bom	8	57,15%	11	68,75%
Muito bom	1	7,14%	1	6,25%
Ótimo	0	-	0	-
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

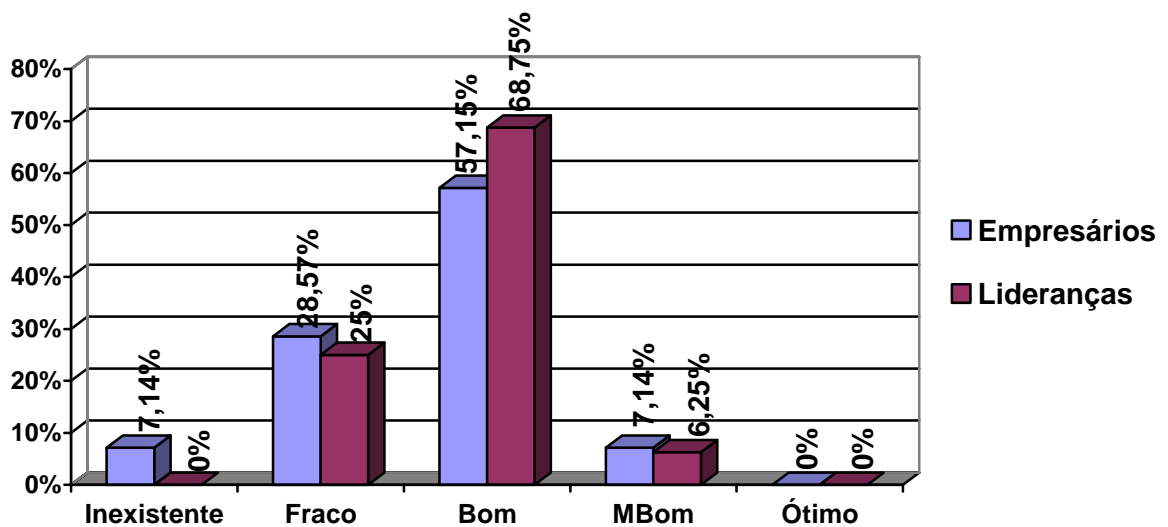


Gráfico 2: Qualidade do suprimento de componentes especializados.

Fonte: Dados de questionários.

A indústria de confecção de Divinópolis é composta em sua maioria por micro-empresários. Sob o aspecto da cultura organizacional, as microempresas exigem que o empresário desempenhe inúmeras tarefas em seu empreendimento. Ficou evidenciado no gráfico 2 que, dos empresários e líderes de entidades entrevistados, 57,15% consideram que a qualificação das pessoas especializadas disponíveis para as indústrias de confecção é boa; a mesma qualificação é dada pelos líderes de entidades, com o percentual de 68,75%. Por outro lado, parece existir uma deficiência de pessoal qualificado e disponível para as indústrias de confecção, uma vez que 35,71% dos empresários apontam para uma qualificação fraca ou inexistente.

Na Tabela 3, a seguir, os entrevistados foram questionados quanto à qualidade de suprimento de maquinários especializados disponíveis na indústria de confecção de Divinópolis.

Tabela 3: Qualidade de suprimento de maquinários especializados disponíveis

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Inexistente	0	-	0	-
Fraco	6	42,85%	4	25%
Bom	7	50%	9	56,25%
Muito bom	1	7,15%	3	18,75%
Ótimo	0	-	0	-
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

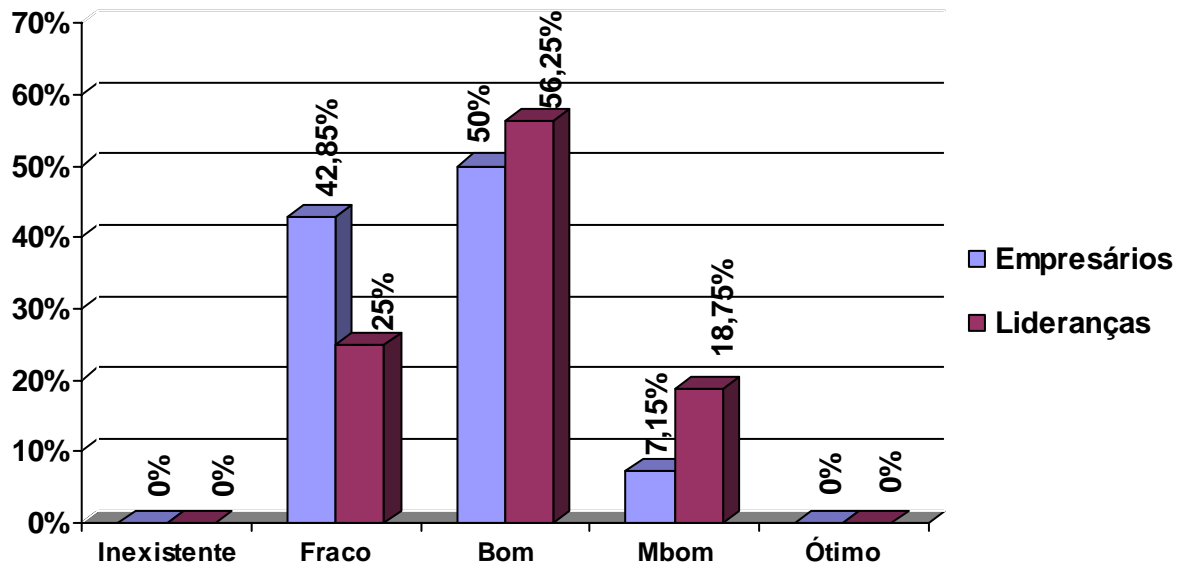


Gráfico 03: Qualidade do suprimento de maquinários especializados.  
Fonte: Dados de questionários.

No Gráfico 3, acima, verificou-se que 50% dos empresários e 56,25% dos líderes de entidades acreditam que existe uma boa qualidade de suprimentos de maquinários especializados disponíveis nas indústrias de confecções de Divinópolis.

Porém, percebe-se que a indústria de confecção se encontra ainda em uma certa estagnação tecnológica, limitando-se à substituição do maquinário sem maiores inovações, evidenciando-se, entre os entrevistados, o fato de a qualidade de maquinários especializados ser fraca, o que demonstram 67,8% das respostas obtidas. Ser a indústria de confecção brasileira voltada para o mercado interno torna-se um indicativo de baixa competitividade do setor e isso, segundo Pedrosa (2005), está relacionado à predominância de empresas de pequeno porte que enfrentam dificuldades de investimento e aquisição de maquinários próprios para cada ramo de atividade desenvolvido nas indústrias de confecções.

Nesse sentido, percebe-se que os problemas de mercado presentes na indústria de confecção de Divinópolis são causados pela ausência das novas técnicas mercadológicas voltadas para uma produção exigida pela a demanda, além de um certo grau de informalidade que permeia todo o processo, desde a produção até a sua distribuição.

Na Tabela 4, questionou-se aos empresários e líderes de entidades que conceito atribuem à qualidade do suprimento de serviços especializados disponíveis na indústria de confecção de Divinópolis.

Tabela 4: Qualidade de suprimento de serviços especializados disponíveis

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Inexistente	0	-	0	-
Fraco	6	42,85%	6	37,50%
Bom	6	42,85%	9	56,25%
Muito bom	1	7,15%	1	6,25%
Ótimo	1	7,15%	0	-
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

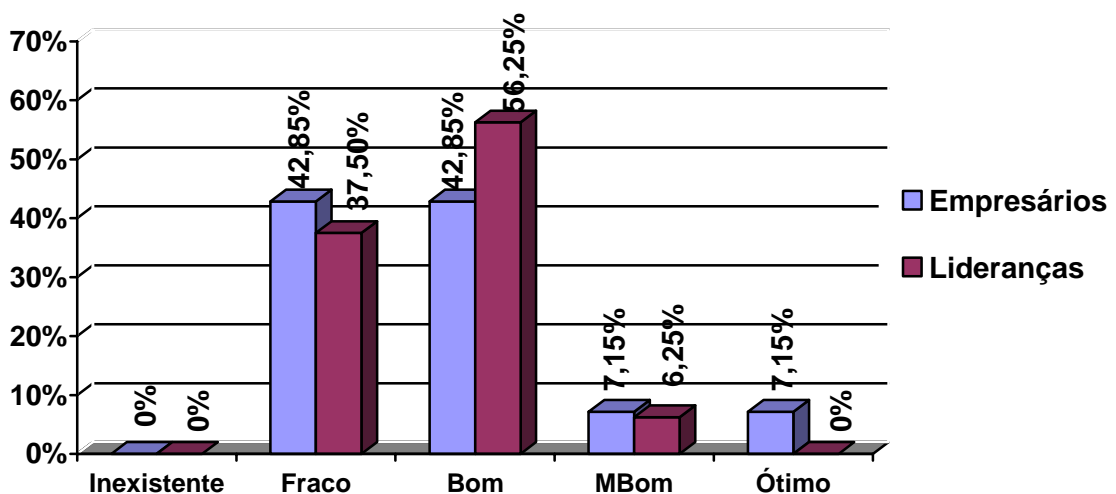


Gráfico 4: Qualidade do suprimento de serviços especializados.

Fonte: Dados de questionários.



As respostas obtidas evidenciam que 56,25% dos líderes de entidades e 42,85% dos empresários acham boa a qualidade de suprimento de serviços especializados disponíveis.

No entanto, empresários e líderes de entidades sentem falta e necessidade de componentes, maquinários e serviços especializados para o desenvolvimento da indústria local, importantes para a criação da empresa. Ainda existem falhas e falta de pessoal capacitado para atuar nas empresas, o que fica patente pelo fato de 42,85% dos empresários e 37,50% das lideranças terem considerado fraca a qualidade de suprimento de serviços especializados disponíveis na cidade. Porém, 7,2% dos empresários qualificam como ótimo os serviços disponíveis no município.

A Tabela 5 mostra as respostas quanto a qualidade dos fornecedores e de infraestrutura especializada.

Tabela 5: Qualidade dos fornecedores de infra-estrutura especializada disponível

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Inexistente	0	-	0	-
Fraco	8	57,15%	7	43,75%
Bom	4	28,57%	6	37,50%
Muito bom	2	14,28%	3	18,75%
Ótimo	0	-	0	-
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

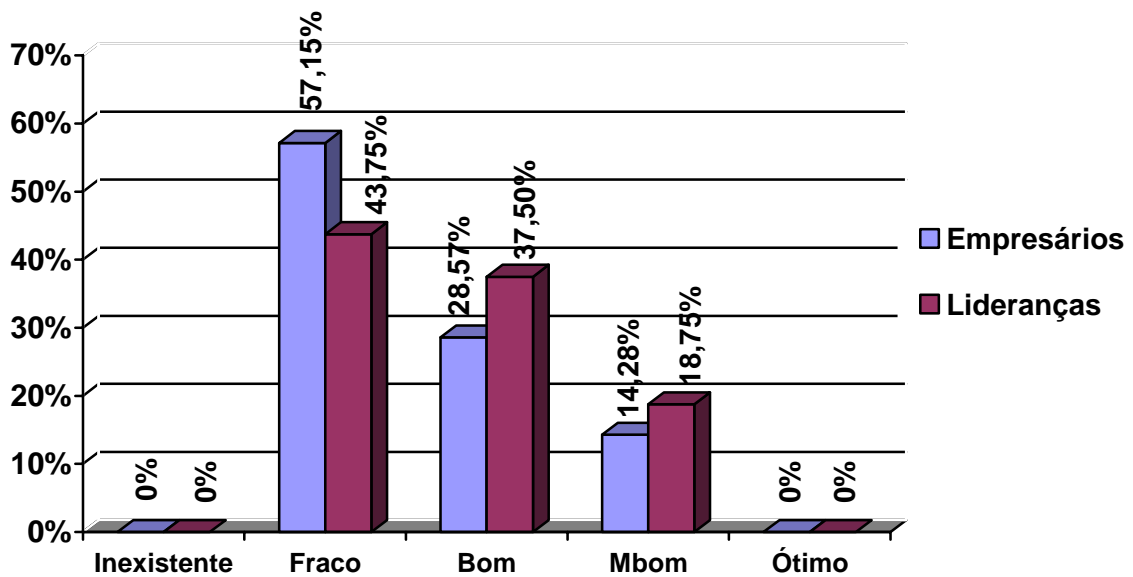


Gráfico 5: Qualidade dos fornecedores de infra-estrutura especializados.  
Fonte: Dados de questionários.

Conforme se pode verificar no Gráfico 05, 57,2% dos empresários e 43,8% dos líderes de entidades afirmam ser fraca a qualidade dos fornecedores de infra-estrutura especializada disponível no município. No entanto, 39,9% dos empresários consideram boa e muito boa; já em relação à liderança de entidades, 56,3% consideram boa e muito boa.

A estrutura institucional de uma aglomeração produtiva é compreendida como um conjunto de instituições que lhe dão suporte, tais como instituições de crédito, de treinamento de mão-de-obra, instituições de ensino e pesquisas, de serviços tecnológicos e de circulação de informações. Tais estruturas são fundamentais para uma concorrência franca e regida unicamente pelas leis do mercado livre, mas que devem ter como base a presença de instituições que possam garantir condições político-culturais e infra-estruturais para a consolidação do *cluster*.

Na Tabela 6 questionou-se aos empresários e líderes de entidade, se as empresas utilizam, na sua produção, matéria-prima ou insumos de outras empresas de Divinópolis.

Tabela 6: Utilização matéria-prima ou insumos de outras empresas na produção

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Sim	3	21,43%	7	43,75%
Não	5	35,71%	5	31,25%
Às vezes	6	42,86%	4	25%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionário.

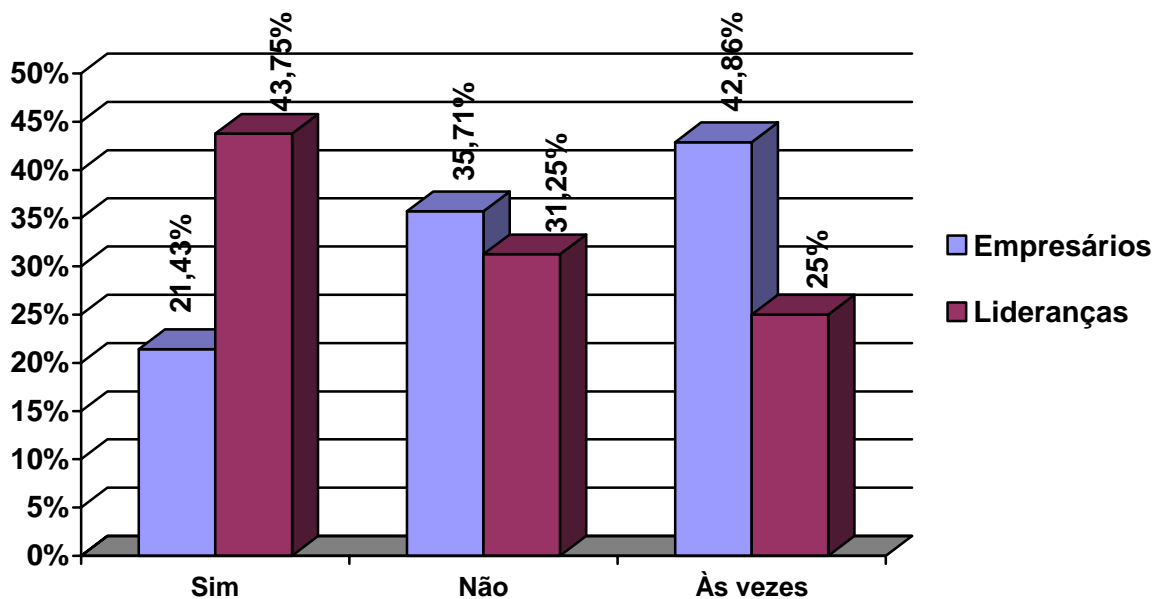


Gráfico 6: Utilização de matéria-prima ou insumos de outras empresas.

Fonte: Dados de questionários.

Embora o setor de confecção de Divinópolis seja uma concentração de indústrias especializadas, percebe-se que seus empresários e líderes de entidades se valem pouco das articulações horizontais na gestão de negócios. Ficou evidenciado que 42,9% dos empresários às vezes utilizam matéria-prima ou insumos de outras

empresas na produção de confecções, em suas empresas, enquanto 25% dos líderes de entidades às vezes utilizam na sua produção matérias-prima ou insumos. Entretanto, percebe-se que 43,8% das lideranças de entidades e 21,4% dos empresários fazem uso, na suas produções, de matérias-primas e insumos. A maior incidência de respostas negativas, num total de 67% de todos os entrevistados, demonstra a não utilização de matéria-prima ou insumos de outras empresas. É interessante notar que houve, também nesse item, coerência entre empresários e lideranças, pois os percentuais de resposta negativa são praticamente equivalentes.

Os dados da Tabela 7 vêm complementar os da Tabela 6, mostrando os conceitos de empresários e líderes que disseram *sim*, ou *às vezes*, na pergunta anterior. Sobre esses conceitos, caberia aos entrevistados responderem qual seria o nível de integração entre esses fabricantes e as indústrias de confecções de Divinópolis.

Tabela 7: Integração entre fabricantes e as indústrias de confecções

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Inexistente	0	-	0	-
Fraco	2	22,22%	6	54,55%
Bom	3	33,33%	5	45,45%
Muito bom	3	33,33%	0	-
Ótimo	1	11,12%	0	-
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

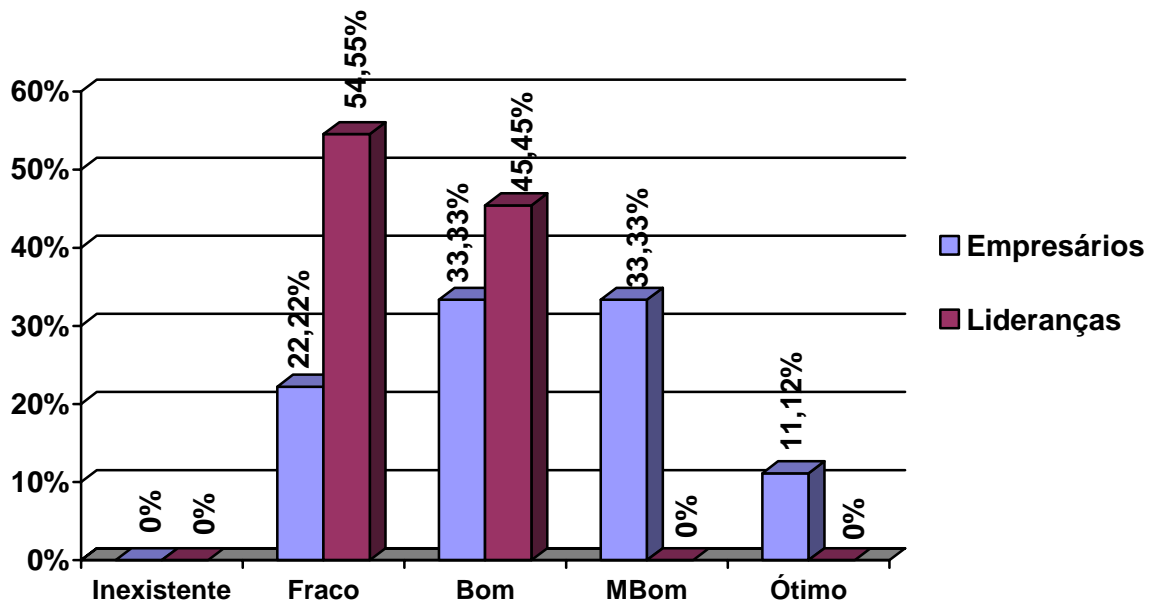


Gráfico 7: Nível de integração entre fabricantes e as indústrias  
 Fonte: Dados de questionários.

As opiniões a respeito da integração entre empresários, líderes de entidades e os fabricantes ficaram bem explícitas nessas respostas o que se pode comprovar pelo gráfico acima. 64,3% dos empresários entrevistados asseguram que utilizam matéria-prima ou insumos de outras empresas, 66,66% afirmam que o nível de integração entre ambos – fabricantes e as indústrias de confecções são considerados bom e muito bom, enquanto que 22,22% salientam ser fraco, entretanto, 11,12% consideram ótimo o nível de integração entre ambos os setores. Em relação às respostas obtidas dos líderes de entidades, auferiu-se um critério não tão favorável como as dos empresários, salientando-se que 45,45% consideram como bom, enquanto 54,55% o consideram fraco. Isso demonstra que ainda existem alguns impasses entre empresários e liderança em relação à utilização e à integração de outras empresas de Divinópolis com suas empresas no que se refere à matéria-prima ou insumos.

A tabela 8 traz as informações relativas aos tipos de canais de distribuição mais utilizados pela sua empresa. Obtendo-se o seguinte resultado:

Tabela 8: Canais de distribuição mais utilizados na empresa

	Empresários		Lideranças	
	Qtde	%	Qtde	%
Transportadora	4	28,57%	10	62,50%
Correios	1	7,14%	1	6,25%
Operadora Logística	0	-	0	-
Todos	3	21,43%	0	-
Transportadora/ Correios	3	21,43%	1	6,25%
Transportadora/ Outros	0	-	1	6,25%
Outros	2	14,28%	2	12,50%
Transportadora/ Correios/ Outros	1	7,15%	0	-
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

Compreender a formação de uma aglomeração produtiva espacial torna-se relevante pelo fato de se verificar a possibilidade das indústrias em divulgar seus serviços através dos mais diversos meios de comunicação e canais de distribuição.

A indústria de confecção de Divinópolis possui um mercado restrito, conforme indicações de outros autores, que se referem a ela como hegemonicamente mineira, embora seus produtos estejam presentes, em pequena escala, em todas as regiões do Brasil. A maior parte da produção destina-se ao mercado local e cidades próximas.

A utilização da pronta-entrega e de canais de distribuição como principal forma de distribuição do produto é também uma característica da confecção mineira.

A distribuição da confecção, segundo empresários e lideranças, ocorre através de transportadoras (91,1%), correios (13,4%), outros (veículos próprios, representantes e sacoleiros) com (26,8%). 62,5% dos entrevistados (empresários e líderes de entidades) citam que utilizam todos os canais de distribuição possíveis para sua empresa.

A Tabela 9 corrobora a anterior, questionando aos entrevistados se existe alguma organização formal do setor de distribuição no município de Divinópolis.

Tabela 9: Existência de organização formal do setor de distribuição na cidade

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Sim	6	42,85%	6	37,50%
Sim, mas incipiente	0	-	1	6,25%
Não	8	57,15%	8	50%
Não Respondeu	-	-	1	6,25%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

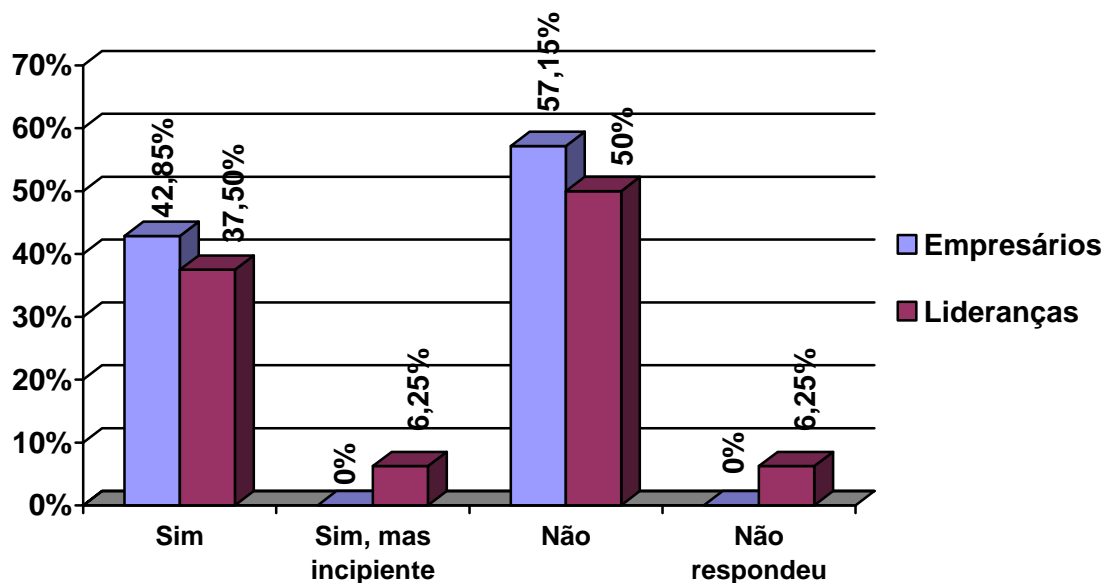


Gráfico 8: Existência de organização formal do setor de distribuição.  
Fonte: Dados de questionários.

Na opinião dos entrevistados, 42,9% dos empresários e 37,50% dos líderes afirmam a existência de organização formal no setor de distribuição em Divinópolis, sendo eles a FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais, o -Sinvesd, (consultar listas de siglas) APL, SENAI e o Terminal Logístico da Ferradura. É importante destacar que 57,15% dos empresários e 50% dos líderes de entidades disseram que não existe nenhuma organização formal do setor de distribuição, alegando também a falta de apoio por parte das autoridades governamentais para o desenvolvimento de suas empresas.

Segundo Porter (1999) é fundamental o inter-relacionamento, a troca de sinergia, a cooperação, colaboração e alianças estratégicas entre as organizações, sejam elas governamentais ou locais, entre empresas e instituições. O grande sucesso dos distritos industriais deve-se a uma governança externa à fábrica, formada por empresários, entidades representativas, escolas de poder público, instituições universitárias, dentre outros atores. Este é um caminho que tem sido buscado pelas agências de fomento, especialmente o sistema FIEMG, mediante a formação dos Arranjos Produtivos Locais.

Na Tabela 10 são apresentadas as respostas a respeito das negociações com os canais de distribuição.

Tabela 10: Formas de negociação com os canais

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Em conjunto	1	7,15%	0	-
Individualmente	13	92,85%	16	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.



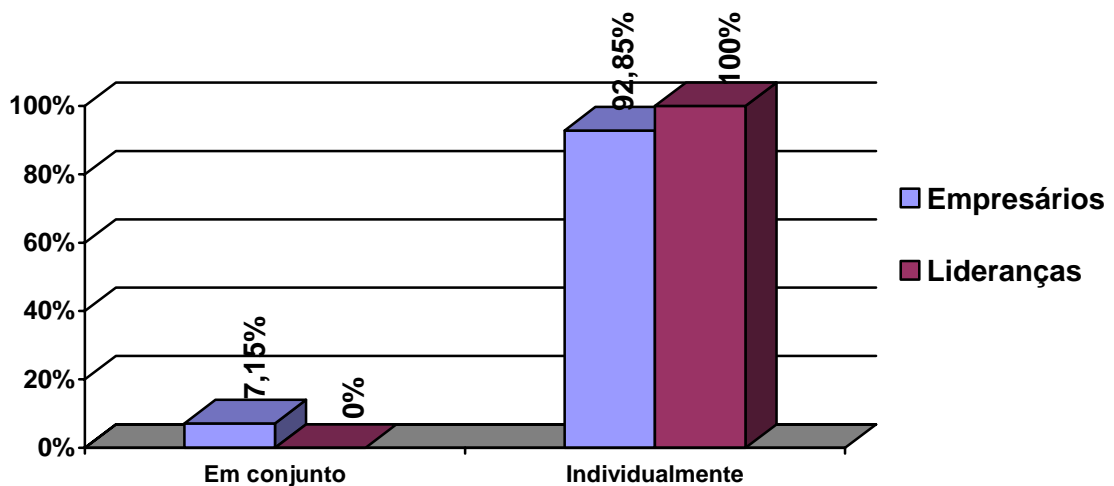


Gráfico 9: Realização da negociação com os canais  
Fonte: Dados de questionários.

Após constatar a importância dos canais de distribuição para as organizações, notou-se que apenas 7,2% dos empresários realizam a negociação com esses canais em conjunto. O que se verifica é que tanto empresários como lideranças de entidades preferem fazer a negociação individualmente.

A Tabela 11 apresenta os resultados sobre a existência de órgão responsável por fiscalizar as normas técnicas ou em desenvolver novas tecnologias na cidade de Divinópolis.

Tabela 11: Existência de órgão responsável por fiscalizar normas técnicas

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Sim	6	42,85%	6	37,50%
Não	8	57,15%	10	62,50%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

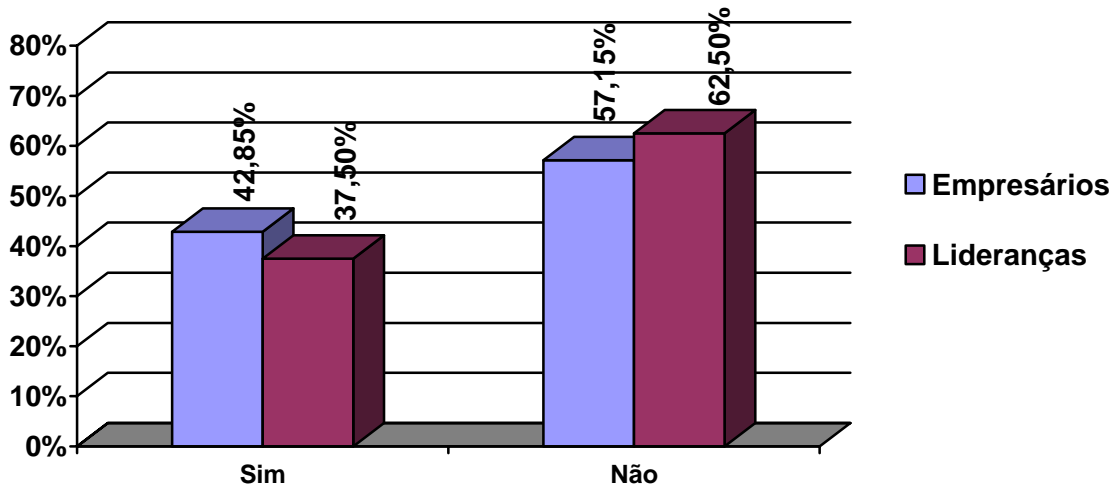


Gráfico 10: Existência de órgão responsável em fiscalizar normas técnicas  
Fonte: Dados de questionários.

42,9% dos empresários que responderam *sim* afirmam serem estes órgãos o INMETRO, PROCON, SINVEDS, SENAI, INPM, FIEMG e Energias, já os 37,50% dos líderes de entidades disseram *sim* apontam como órgãos responsáveis em fiscalizar a Escola Técnica do Senai e do CEFET, INMETRO, CETEC e SINVEDS. Nota-se, no entanto, que existe um grande percentual dos entrevistados (57,2%) dos empresários e (62,50%) das lideranças que afirmam não existir nenhum órgão em Divinópolis responsável por tais fiscalizações, o que denuncia por um lado, o desconhecimento dos órgãos existentes, e, por outro, o descumprimento das normas técnicas.

A tabela 12 mostra-nos o nível de integração entre o setor confeccionista e as faculdades locais.

Tabela 12: Nível de integração entre o setor confeccionista e as faculdades locais

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Inexistente	3	21,43%	3	18,75%
Fraco	11	78,57%	11	68,75%
Bom	0	-	2	12,50%
Muito bom	0	-	0	-
Ótimo	0	-	0	-
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

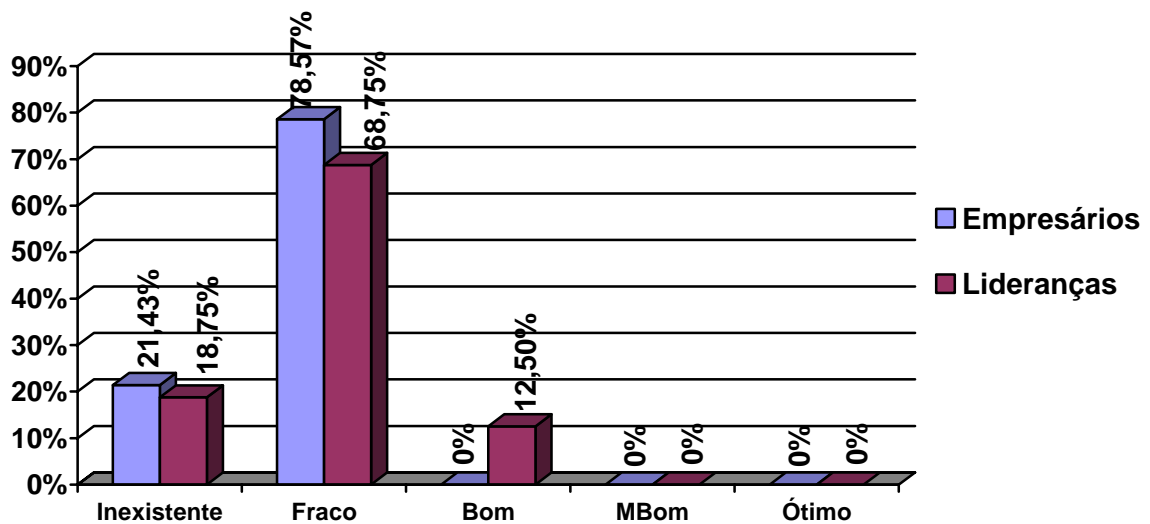


Gráfico 11: Nível de integração entre o setor confeccionista e as faculdades locais  
Fonte: Dados de questionários.

O Gráfico 11 evidencia um nível muito baixo de integração entre o setor confeccionista e as faculdades locais. Apenas 12,5% das lideranças responderam positivamente quanto à integração. Esse nível ainda é considerado muito aquém do que deveria ser. 78,6% dos empresários entrevistados argumentaram que a integração entre empresa e faculdade é inexistente. Segundo argumentação dos gestores, é fato que as instituições de ensino superior nunca procuram as empresas para uma eventual parceria, outra argumentação seria também de haver a procura mas de não existir uma continuidade dos projetos elaborados pela faculdade.

Considerou-se também que 21,4% dos empresários não possuem conhecimento sobre o assunto uma vez que nunca foram procurados por nenhuma faculdade, mas, apesar disso, acham interessante e importante esse tipo de interação. Reclamam da não divulgação das vantagens da mão-de-obra acadêmica para o setor.

Na resposta dos líderes de entidades, 68,8% afirmam a inexistência de relações entre as faculdades e o setor produtivo, mesmo havendo demandas para desenvolvimento e gestão, segundo o ex-diretor do SINVEDS. Em suas palavras, ele argumenta: “a demanda seria em desenvolvimento e gestão. As faculdades de administração não oferecem uma especialização na área de gestão relativa ao setor confeccionista, e, na parte de desenvolvimento, falta uma integração com as faculdades”. 78,6% dos líderes entrevistados disseram que a integração entre ambos – setor e faculdades é fraca. A justificativa se deu por meio da falta de comunicação entre setor privado e mundo acadêmico. De acordo com o gerente do SEBRAE “os empresários não têm uma cultura de investir em capital humano e as faculdades não se atentaram para essa grande oportunidade de negócios”. Segundo argumentação do executivo da ACID, as faculdades estão mais voltadas para a formação acadêmica do que para a extensão e interação com a comunidade. Na visão do diretor da FADOM, “a faculdade tenta acessar o setor mas não encontra eco. Todos trabalham de forma empírica”.

Ainda que se registre como fraco ou inexistente o potencial da cidade – segundo a opinião dos empresários e líderes de entidades - observa-se que só será possível o alcance da formação de relações cooperativas a partir da intensificação das relações entre empresários e faculdades e da superação da cultura individualista presente entre seus empresários.

Embora o setor de confecção de Divinópolis seja uma concentração de indústrias especializadas, seus empresários e lideranças não utilizam articulações horizontais na gestão de seus negócios. Perguntou-se aos empresários e líderes de entidades quais as instituições governamentais de apoio existentes no município. De acordo com os empresários, Divinópolis é sede de várias agências de fomento, tais como: Sinvesd, Prefeitura Municipal de Divinópolis, FIEMG, ACID, Cooperativas, Sindicatos, Sebrae, CDL, SOAC e SENAI. Segundo as lideranças de entidades as instituições que dão apoio são as seguintes: FIEMG, Sebrae, ACID, Sinvesd, Secretaria de Desenvolvimento do Estado e da Prefeitura, Senai, MDIC, CETEC, BDMG, Caixa Econômica Federal, CDL, SOAC, Banco do Brasil, SINE, Prefeitura Municipal de Divinópolis, CEFET e o SENAC (está vindo para o Município).

A Tabela 13 trata do nível de comprometimento da gestão pública local para com o setor confeccionista.

Tabela 13: Nível de comprometimento da gestão pública local para com o setor

	Empresários		Lideranças	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Inexistente	4	28,57%	1	6,25%
Fraco	8	57,15%	9	56,25%
Bom	2	14,28%	5	31,25%
MBom	0	-	1	6,25%
Ótimo	0	-	0	-
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de questionários.

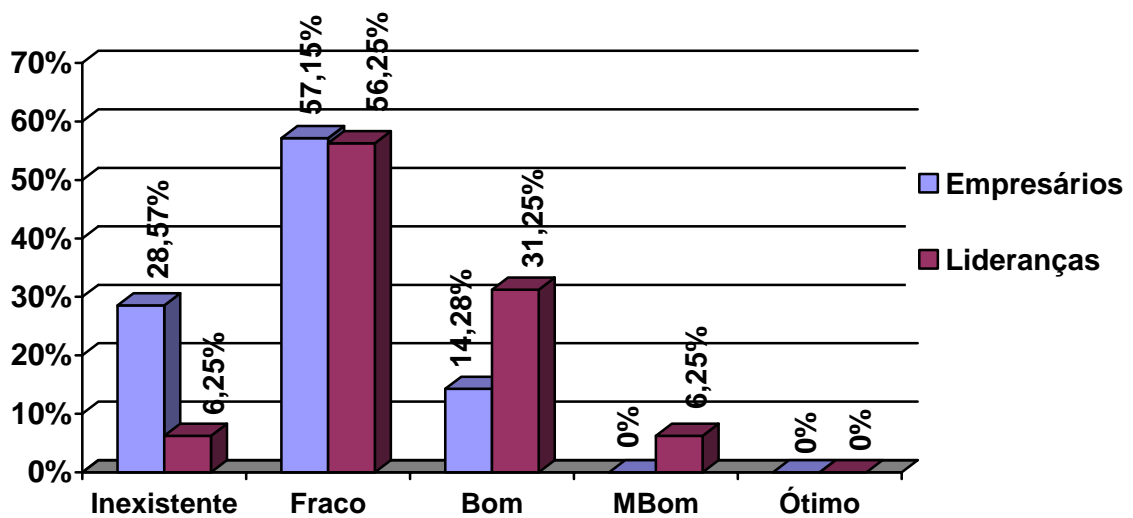


Gráfico 12: Nível de comprometimento da gestão pública local para com o setor.  
Fonte: Dados de questionários.

As respostas de 28,6% dos entrevistados, afirmam ser inexistente o nível de comprometimento da gestão pública local com o setor. O empresário da empresa Pakiderme em seus comentários afirma: “na prefeitura se criam comissões para ganhar votos e não para atender às necessidades dos empresários”. Os empresários que consideram que o nível de comprometimento é fraco, chegando a 57,2% dos entrevistados, alegam ainda que, o apoio que recebem é mínimo, ou seja, praticamente inexistente. Não há apoio, incentivo por parte da prefeitura. O presidente da empresa *The Best* também em seu comentários, afirma haver um “desinteresse da gestão pública pela moda, e um desconhecimento dos números fornecidos pelo setor”. Dentre os empresários, 14,3% responderam que existe um bom nível de comprometimento e que a nova gestão tem começado a se interessar pelo setor.

Com relação à resposta dada pelos gestores, apenas 6,3% responderam ser inexistente o nível de comprometimento, alegando, nos comentários das questões,

que não se tem notado a participação pública neste primeiro mandato da gestão. Segundo presidente da CDL “o prefeito tem vontade” mas argumenta a falta de verba da prefeitura. 56,3% das lideranças disseram que o nível de comprometimento é fraco, comentando não ter conhecimento de nenhuma ação da prefeitura com o setor confeccionista. Argumenta, ainda, que a gestão atual tem olhado o setor com novos olhos. De acordo com o presidente do SINVED “existe a vontade por parte da gestão pública, uma vez que o setor confeccionista representa grande parte dos votos. Porém, a prefeitura depende de um orçamento, de verbas”. Na visão do executivo da ACID não há políticas públicas para o setor. Segundo o diretor da FADOM, a prefeitura tem tentado apoiar na medida do possível. 12,50% da liderança já vêem com bons olhos o nível de comprometimento, alegando ser bom, citando como exemplo o apoio dado pelo prefeito ao evento da FIMAPEV. Já na visão do presidente da FIEMG Regional, o nível desse comprometimento é muito bom, pois, “o setor ultrapassa 40% da mão-de-obra do município, o que faz com que a prefeitura juntamente, com a FIEMG e SEBRAE, viabilizem a exposição dos produtos de Divinópolis em outros estados”.

Perguntou-se aos entrevistados – empresários e lideranças – o que faltaria para que o setor confeccionista passasse a funcionar bem a ponto de poder ser citado como referência nacional. Durante as entrevistas, observaram-se divergências entre as opiniões dos empresários e lideranças locais e também, entre os próprios empresários, sobre a atual situação de alguns itens de extrema relevância para o setor. Abaixo relacionamos alguns dados que embasam tal conclusão:

- a) 43% dos empresários acham a qualidade do suprimento de maquinários especializados fraco enquanto que apenas 25% das lideranças têm a mesma opinião;
- b) 43% dos empresários e 37% das lideranças acham a qualidade do suprimento de serviços especializados fraco e 43% dos empresários e 56% das lideranças acham bom;
- c) 43% dos empresários acham a qualidade do suprimento de maquinários especializados fraco e 56% das lideranças acham que em bom;
- d) 21% dos empresários disseram haver o aproveitamento da cadeia da confecção no sentido das empresas utilizarem matérias primas ou insumos de outras empresas de Divinópolis, enquanto 44% das lideranças pensam existir tal aproveitamento.

Essas divergências de opiniões e a falta de consenso entre os próprios empresários do que é bom ou ruim em relação a uma série de serviços, aponta-nos uma carência de dados estatísticos que diagnostiquem o setor da forma como ele realmente é, dando margem a uma série de respostas dadas com base no “achismo” e na visão pessoal e atomizada sobre o setor.

Quando questionados sobre algumas condições essenciais para que Divinópolis fosse citada como referência nacional em confecção, houve grande consenso entre as respostas.

Das 14 inferências feitas pelos empresários e das 28 feitas pelas lideranças, apenas 02 respostas dos empresários (14,29%) não foram iguais ou semelhantes às respostas das lideranças. Já nas respostas das lideranças, apenas 04 (14,29%) não



encontraram igualdade ou similaridade nas respostas dos empresários, conforme mostra o quadro abaixo.

<b>Empresários</b>	<b>Lideranças</b>
1- Divulgação a nível nacional; 2- Investimento da prefeitura no marketing da cidade;	1- Posicionamento da marca Divinópolis; 2- Maior divulgação;
3- Maior profissionalismo; 4- Organização administrativa; 5- Ser profissional, deixando de ser artesanato;	3- Consciência do empresário; 4- Falta profissionalização dos gestores das empresas; 5- Mudança da formação da cultura empresarial do setor; 6- Profissionalizar o empresário; 7- Reinvestimento no próprio negócio; 8- Melhorias no processo de criação; 9- Melhorias no processo de gestão;
6- Melhoria da qualidade dos produtos;	10- Melhoria da qualidade do nosso produto;
7- União, colaboração e parcerias entre os empresários;	11- Falta de integração do setor para consolidar uma marca ou nome da cidade; 12- Estabelecer projetos coletivos; 13- União dos empresários;
8- Órgão que desse mais informação sobre a moda;	14- Dados de mercado; 15- Pesquisa de produto e mercados; 16- Fazer um planejamento estratégico por setor;
9- Maior apoio e divulgação das entidades;	17- Estruturação de uma entidade representativa forte; 18- Sinergia entre as instituições; 19- Associativismo;
10- Investimento em tecnologia;	20- Investimento em tecnologia;
11- Integração entre gestão municipal, entidades e empresários do setor;	21- A municipalidade entender o setor confeccionista como algo realmente importante além do discurso; 22- Integração e participação do setor público; 23- Concretizar parcerias com o setor público;
12- Mão-de-obra especializada;	24- Treinamentos;
13- As pessoas mudarem o valor sobre o que é a moda;	Sem correspondência pelas lideranças
14- Eliminar a dependência do comércio a varejo;	Sem correspondência pelas lideranças
Sem correspondência pelos empresários	25- Abaixar os juros;
Sem correspondência pelos empresários	26- Ampliar as exportações;
Sem correspondência pelos empresários	27- Ter humildade (administração das vaidades);
Sem correspondência pelos empresários	28- Definição melhor dos segmentos;

Quadro 4: Opinião de Empresários e Líderes sobre condições essenciais para que Divinópolis fosse citada como referência nacional em confecção

Fonte: Elaborado pelo Autor desta dissertação, 2006.

A análise deste quadro deixa uma grande pergunta para outros estudos que por ventura venham a ser desenvolvidos no setor: se a grande maioria dos empresários e lideranças possuem o mesmo ideal e opiniões sobre algumas condições essenciais para que Divinópolis fosse citada como referência nacional em confecção, por que, então, ainda não se investiu na busca de soluções para que a cidade se torne referência nesse setor?

De acordo com o presidente da FIEMG “o setor confeccionista já é citado como referência nacional, visto que há uma visitação constante por meio de outras regiões para entender o processo de crescimento. A FIEMG busca constantemente a qualificação e a padronização das empresas”.

Na tabela 14 verifica-se junto aos empresários e lideranças o que mais lhes parece verdadeiro a respeito do setor confeccionista de Divinópolis.

Tabela 14: Conceitos sobre o setor confeccionista de Divinópolis.

Cluster completo	Empresários			Lideranças		
	Existente	Incipiente	Inexistente	Existente	Incipiente	Inexistente
1. Concentração geográfica	92,85%	7,15%	-	75%	12,50%	12,50%
2. Vários tipos de empresas de apoio na região	50%	42,85%	7,15%	56,25%	31,25%	12,50%
3. Alta especialização	-	50%	50%	12,50%	43,75%	43,75%
4. Cooperação entre as empresas e seus fornecedores	35,72%	42,85%	21,43%	6,25%	56,25%	37,50%
5. Aproveitamento de subprodutos	14,28%	64,29%	21,43%	12,50%	43,75%	37,50%
6. Reciclagem de materiais	7,15%	28,57%	64,28%	12,50%	31,25%	56,25%
7. Muitas empresas do mesmo tipo	85,72%	14,28%	-	100%	-	-
8. Intensa disputa	85,72%	14,28%	-	93,75%	-	6,25%
9. Administração dinâmica e moderna	14,28%	28,57%	57,15%	6,25%	62,50%	31,25%
10. Nivelamento tecnológico	7,15%	64,28%	28,57%	12,50%	37,50%	50%

Fonte: Dados de questionário.

Na visão dos empresários, a concentração geográfica 92,9%, juntamente com muitas empresas do mesmo tipo e a intensa disputa 85,8% foram os principais fatores existentes. Outro fator relevante foi em relação à reciclagem de materiais que consideraram inexistente, fator esse que obteve o maior percentual de escolha, ou seja, 64,3%.

Na concepção dos líderes de entidade, o que mais pareceu ser verdadeiro sobre o setor confeccionista de Divinópolis foi “muitas empresas do mesmo tipo”, com 100%

da resposta dos entrevistados, juntamente com “intensa disputa” 93,8% e a “concentração geográfica”, 75%. Embora incipiente nas empresas de Divinópolis, uma “administração dinâmica e moderna” obteve 62,5%, o que demonstra o reconhecimento, por parte dos entrevistados, da importância desse aspecto. Para as lideranças ficou evidenciada também “a inexistência do fator reciclagem de materiais”, 56,3% e a “inexistência do nivelamento tecnológico”, com 50% de escolha. Apenas um entrevistado, ou seja, 6,3% não soube responder sobre o aproveitamento de subprodutos.

A partir das considerações de Zacarelli (2000), define-se um *cluster* completo como uma concentração geográfica de vários tipos de empresas e instituições de apoio, de alta especialização, com cooperação entre as empresas e seus fornecedores, em um mesmo setor ou em um mesmo complexo industrial, que se articulam com o objetivo de promover negociações coletivas na compra de matérias primas, no aproveitamento de subprodutos, na reciclagem de materiais, treinamento de mão-de-obra, na administração dinâmica e moderna, no desenvolvimento de pesquisas, no nivelamento tecnológico e outras demandas da aglomeração. No entanto, para que se possa promover o desenvolvimento local, torna-se necessária uma mobilização das capacidades locais assim como novas parcerias entre o público e o privado. Cabe ressaltar também a necessidade de elaboração de diagnósticos aprofundados, visando obter informações para o planejamento e condução de ações locais de desenvolvimento.

De acordo com a pesquisa de campo e documental, foi possível identificar as condições favoráveis e desfavoráveis e o excelente potencial econômico de Divinópolis, que podem ser comprovados no quadro a seguir:

Fatores Favoráveis	Fatores Desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta Concentração geográfica</li> <li>✓ Muitas empresas do mesmo setor</li> <li>✓ Intensa disputa</li> <li>✓ Boa qualidade do suprimento de componentes especializados disponíveis.</li> <li>✓ Boa qualidade do suprimento de maquinários especializados disponíveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de cooperação entre as empresas;</li> <li>✓ Falta de integração entre o setor e as faculdades locais;</li> <li>✓ Inexistência de apoio do setor público;</li> <li>✓ Grande divergência entre empresários e lideranças locais sobre a atual situação do setor;</li> <li>✓ Falta de consenso entre os próprios empresários do que é bom ou ruim em relação a uma série de serviços;</li> <li>✓ Baixa qualidade dos fornecedores de infraestrutura especializada disponível;</li> <li>✓ Baixo aproveitamento da cadeia produtiva;</li> <li>✓ Inexistência de uma organização formal do setor de distribuição;</li> <li>✓ Individualidade na negociação com os canais de distribuição;</li> <li>✓ Ausência de órgãos fiscalizadores de normas técnicas;</li> <li>✓ Baixa profissionalização e especialização do setor;</li> <li>✓ Falta de aproveitamento de subprodutos;</li> <li>✓ Ausência de administração dinâmica e moderna nas empresas;</li> <li>✓ Nivelamento tecnológico incipiente;</li> </ul>

Quadro 5: Fatores favoráveis e desfavoráveis de um *cluster*

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, 2006.

A partir das conclusões acima, observa-se que a cidade de Divinópolis possui algumas características marcantes que poderiam nos induzir a uma classificação de *cluster*. No entanto, após os resultados da pesquisa evidenciados no Quadro 5, pode-se dizer que este se constitui um aglomerado de empresas de um mesmo setor, não se configurando como um *cluster*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo identificar condições de desenvolvimento e fatores favoráveis e desfavoráveis à formação de um *cluster* na cidade de Divinópolis, no Centro-Oeste de Minas Gerais.

O Centro-Oeste mineiro é uma das regiões com maior número de aglomerados produtivos do Estado, com alta concentração de empresas de móveis em Carmo do Cajuru; Cerâmica em Igaratinga; Cal em Formiga, Arcos e Córrego Fundo; Fundição em Divinópolis, Cláudio e Itaúna; Calçados em Nova Serrana; Fogos de Artifício em Santo Antônio do Monte e, a Confecção em Divinópolis.

Sobretudo nas cidades de Carmo do Cajuru, Nova Serrana, Santo Antônio do Monte e Divinópolis, foram iniciados pela FIEMG e pelo SEBRAE os programas de APL - Arranjos Produtivos Locais, para potencializar tais aglomerados produtivos.

A varredura da literatura permitiu que fossem identificadas algumas condições para a implantação de um *cluster* no pólo confeccionista de Divinópolis, a partir dos conceitos de *cluster* trazidos por Porter (1998) e Zacarelli (2000).

A pesquisa de campo permitiu levantar algumas condições e mapear os fatores favoráveis e desfavoráveis que Divinópolis possui para a implantação de um *cluster* da confecção, destacando-se a *alta concentração geográfica de muitas empresas do mesmo setor*.

Esse fato propicia a criação de uma identidade própria da região. Por existirem muitas empresas parecidas que geram demandas semelhantes, há possibilidades de ganhos de escala. Esse fator pode levar à redução de custos, melhorando margens ou preços, fundamentais para a competitividade das empresas.

A intensa disputa leva as empresas à busca da melhoria contínua, que por sua vez estimula a inovação. Esse fato força as empresas a se manterem em constante movimento, evitando assim a obsolescência do setor. Inovação esta incentivada pelo *cluster*.

A boa qualidade do suprimento de componentes especializados e do suprimento de maquinários especializados disponíveis faz com que as empresas clientes percam menos tempo buscando determinados serviços fora, sobrando-lhes tempo para cuidar de questões mais estratégicas e menos operacional.

Dos Fatores desfavoráveis, apurou-se que a falta de cooperação leva à inexistência de sinergia e joga por terra toda a teoria acerca dos aglomerados, pois, só é possível extrair as reais vantagens desses, à medida que há troca de informações, compartilhamento de custos, ganhos de escala, dentre outros, que propiciam a criação de vantagem competitiva;

Apesar da qualidade do suprimento de componentes especializados e do suprimento de maquinários especializados disponíveis ter aparecido como fator favorável, o de infra-estrutura já deixa a desejar. Entende-se aqui por esta infra-estrutura todos os componentes ligados à produção, exceto maquinários.



O *Cluster*, como já dito, tem por uma de suas várias características, o aproveitamento da cadeia produtiva, tanto à montante quanto à jusante. À medida que temos todos os elos da cadeia bem aproveitados ocorre a produção da sinergia, esta última, fundamental para se criar vantagens competitivas. Porém, se há baixo aproveitamento da cadeia no sentido de que as empresas raramente utilizam matérias primas ou insumos de outras empresas, como é o caso de Divinópolis, evidenciado nas respostas dos entrevistados, não se viabiliza o *cluster*.

Quanto à individualidade na negociação com os canais de distribuição, evidenciada nas respostas aos questionários, além de comprovar, mais uma vez, a ausência de cooperação entre as empresas, leva à perda dos ganhos de escala.

A ausência de uma organização formal do setor de distribuição ajuda no aumento da dificuldade de se criar uma cultura de negociação coletiva com o setor, uma vez que o setor de distribuição na cidade não tem uma “cara”, uma identidade, levando à fragmentação das negociações.

Um dos itens mais citados por empresários e lideranças quando questionados sobre algumas condições essenciais para que Divinópolis fosse citada como referência nacional em confecção foi a melhoria da qualidade de nossos produtos. Este item, intimamente ligado à questão das normas técnicas, essenciais para garantir a qualidade dos produtos e a ausência de órgãos fiscalizadores de normas técnicas, conforme apontada por significativo número dos entrevistados, constitui um entrave para a existência de um padrão de qualidade desejável.

As faculdades são celeiros de inovação, tecnologia e gestão. Estes três itens foram apontados pelos empresários e lideranças, quando questionados sobre algumas condições essenciais para que Divinópolis fosse citada como referência nacional em confecção. No entanto, como constatado por grande número de entrevistados, na região pesquisada, falta integração entre o setor e as faculdades locais. Isso impede que as inovações criadas no meio acadêmico contribuam para a melhoria tecnológica, de produção e de recursos humanos nas empresas. A distância entre as faculdades locais e as empresas impedem Divinópolis de inovar tecnologicamente, ficando à mercê de cópias de modelos já testados, subtraindo o benefício do ganho pela inovação.

Porter (1998) deixa claro o papel do estado como um grande articulador e provedor de uma série de serviços e infra-estrutura que, mesmo o setor privado tendo a vontade de fazer, não o conseguiria. A inexistência de apoio do setor público e a conseqüente falta de políticas públicas, conforme denunciadas nas respostas de um importante número de entrevistados, deixa o setor industrial de Divinópolis em desvantagem em relação à criação de um *Cluster*.

As políticas públicas poderiam incentivar sobremaneira a melhoria do setor. Um bom exemplo disso, seria a articulação publicitária da cidade com incentivos de produção e de planejamentos setoriais. No que se refere à publicidade, expressões referentes a Divinópolis, como “A capital do Centro-Oeste Mineiro”, “A capital da Confecção”, dentre outras, já são bastante ouvidas e aclamadas no meio empresarial, porém, sem nenhum direcionamento para atrair consumidores do Brasil e exterior.

Associada a um planejamento estratégico de políticas públicas, essa publicidade daria maior visibilidade ao setor, atraindo novos investimentos para o mesmo.

A especialização e profissionalização do setor geram posicionamento, que por sua vez é fonte de vantagem competitiva. Mas a baixa barreira à entrada de novas indústrias, uma característica do setor confeccionista, aliada à ausência de posicionamento, leva à guerra de preços e redução de margens.

Não existe na cidade ou região qualquer trabalho ou projeto para o aproveitamento dos subprodutos da indústria da confecção, tais como retalhos e linhas. Essa falta de aproveitamento de subprodutos, confirmada nas respostas dos entrevistados é um fator de impedimento para a formação de um *cluster*, pois, como se constata em Zacarelli (2000) um *cluster* completo tem de se preocupar também preocupado com seus resíduos.

A distância entre as empresas locais e as faculdades - IES, dentre outros fatores, são responsáveis pela ausência de administração dinâmica e moderna e pelo nivelamento tecnológico incipiente. A aproximação entre IES e empresas poderia ser um primeiro passo na busca de dinamismo e avanços de gestão e de tecnologias. Pode-se entender que uma é conseqüência da outra, pois, à medida que as barreiras à entrada são baixas, não há a correta preparação para se competir, levando os novos entrantes a administrar com base no senso comum, preocupando-se muito mais com o senso operacional que propriamente com o pensamento estratégico.

Pode-se concluir que empresários e lideranças concordam em vários aspectos, conforme a análise de dados. Todavia, não se observou a articulação de interesses entre esses agentes.

Nesse sentido, analisando o pólo confeccionista de Divinópolis, não se pode concluir pela existência da formação de um *cluster* ou APL de acordo com a literatura. O que se pode constatar é a existência de um aglomerado ou de um embrião de *cluster* que de acordo com Cassarotto Filho e Pires (2001) pode ser caracterizado como “Nascimento do *Cluster*”.

Isto significa que, para a formação de um *cluster*, pressupõe-se um grande esforço no sentido de setores públicos e privados entenderem o que realmente é um *cluster* e seus benefícios; conhecerem profundamente o município / região segundo essas características; investirem na base estruturante para tornar reais características, como educação empresarial, cooperação, desenvolvimento de lideranças, pesquisas, enfim, as características de base apontadas por Porter (1998) e Zacarelli (2000), já apresentadas neste estudo; articularem a criação de uma rede integrada de fomento junto aos órgãos de apoio tais como universidades, SEBRAE, FIEMG e entidades de classe; criarem um posicionamento estratégico e participativo para o *cluster* como por exemplo a questão do se lançar moda e não copiar moda e disseminarem tais informações para a conscientização de todos os envolvidos no processo.

Um *cluster*, segundo Porter (1999) deve ser fonte de vantagem competitiva para as empresas que nele atuam. O que se viu aqui é um grande aglomerado de empresas

que necessitam de ações articuladas para que essas empresas deixem de copiar moda e passem a lançar moda.

Este estudo sugere a necessidade de novas pesquisas, principalmente uma pesquisa-ação no sentido de envolver empresários, lideranças e universidades para a transformação do pólo confeccionista de Divinópolis em um *cluster*, o que poderá trazer os benefícios apontados por Porter (1999). Além disso, há que se ampliar o tamanho da amostra para que se possa eliminar possíveis questionamentos sobre a representatividade da mesma e, por conseguinte, eliminar uma possível falta de credibilidade que algum leitor possa vir a ter.

Por fim, torna-se importante ressaltar a dificuldade em se buscar dados confiáveis sobre o setor confeccionista de Divinópolis-MG. Identifica-se neste fato, vivenciado pelo autor desta dissertação, a necessidade de um órgão que busque estudar, reunir e publicar dados sobre o setor. Através deste, pode-se, quem sabe, resultar a primeira ação para a integração do setor confeccionista com as faculdades locais.

## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, J. J. ; BOURDUIGNON, M. F. M. *Exigências Ambientais em Arranjos Produtivos Locais: Garantia para a Conquista de Mercados?* Enanpad, 2005.
- ALBAGLI, S.; BRITO, J.. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais* (Organizadores). Projeto arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae. Coordenação geral: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. RedeSist: fev. 2003.
- ALMEIDA, M. I. R.; FISCHMANN, A. A. *Atuação estratégica em pólos empresariais relato de duas experiências*. Revista de Administração de São Paulo, São Paulo. V. 37, n.3, p.79- 85, Julho/ setembro 2002.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. ; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thompson, 1999.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMORIM, J. M. *Cluster como estratégia competitiva no setor têxtil e vestuário de Divinópolis*. Dissertação (Mestrado), 192fs. FEAD – Minas – Centro de Gestão Empreendedora. Belo Horizonte-MG, 2005.
- ANTUNES, M. T. P. *A influência dos investimentos em Capital Intelectual no desempenho das empresas: um estudo baseado no entendimento de gestores de grandes empresas brasileiras*. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004, 268p. Tese (Doutorado em Contabilidade e Atuaria) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.
- ARAÚJO FILHO, G.; MACULAN, A.M. *Cooperação entre empresas: perspectivas para clusters industriais em Manais*. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica. 25-28 out.2005. UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.
- BAÊTA, A. M. C.; SILVA, R. M. N. (orgs.): *Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. Rio de Janeiro: ANPROTEC, 2002, 123 p.
- BAND, W. A. *Competências Críticas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BARRETO, R. C. *A indústria moveleira baiana: um estudo do cluster moveleiro da Região Metropolitana de Salvador – RMS*. Dissertação (Mestrado) 118f. Universidade Federal da Bahia – UFB. Salvador-Ba, 2002.
- CÂMARA MUNICIPAL DE DIVINÓPOLIS – CAMARADIV. *História de Divinópolis*. Divinópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.camaradivi.mg.org.br>>, Acesso em: 10.dezembro.2005.

CAMPOS, R. R. *Ampliando espaços de aprendizagem: um foco para políticas de estímulos aos arranjos produtivos locais*. Campo Grande – MS. Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local – UCDB. 13p, 2003.

CASSAROTTO FILHO, N. ; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (2003). *O foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de micro e pequenas empresas*. In: LASTRES, H. M. M;

CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). *Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia, cap. 1, 2003, p. 21-34.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. *Globalização & Inovação Localizada: experiências se sistemas locais no Mercosul*. Brasília, IBICT/MCT, 1999.

CORGOZINHO, B. M. S. *Continuidade e ruptura nas linhas da modernidade*. Tese de Doutorado em Educação, Faculdade de Educação – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, datilo., 1999.

CRUZ-MOREIRA, J. *Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais: reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo: 2003.

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

FERNANDES, A. C. ; CORTES, M. R. ; PINHO, M. S. ; CARVALHO, R. Q. *Potencialidades e limites para o desenvolvimento de empresas de base tecnológico Brasil: uma contribuição para uma política setorial*. Programa de Políticas Públicas. Relatório de Pesquisa, agosto, 2000.

FURTADO, C. *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

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.

HIRATUKA, C. ; GARCIA, R. C. *Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira*. Leituras de Economia Política. Campinas, ano 1, n. 1, p. 83-105, set. 1995.

IEDI. *Carta IEDI n. 54 “Os Sistemas Locais de Produção/Inovação – Caras Novas na Discussão das Políticas Industrial e Tecnológica”* (19/05/2003), 2003.

INSTITUTO CENTRO DE CAPACITAÇÃO E APOIO AO EMPREENDEDOR. (2000), *Relatório da pesquisa amostral sobre o setor de confecções do município de Divinópolis-MG*, ICCAPE.

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

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 2000.

KRUGMAN, P. *Geography and trade*. Massachusetts: The MIT Press, 1991.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. *Glossário de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais*. Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Quarta Revisão. Novembro, 2004. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)>. Acesso em: 08 de setembro de 2005.

LINS, H. N. *Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção*. Estudos Econômicos. São Paulo, v. 30, n. 2, p. 233-265, abr/jun. 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*, São Paulo: Atlas, 2001.

McDONALD, M.; CRISTOPHER, M. S. K.; PAYNE, A. *Clientes os verdadeiros donos da empresa*. São Paulo: Editora Futura, 2001.

MIRANDA, J. C. *Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990*. Brasília: IPEA, 2001. (Texto para discussão n. 829).

MYTELKA, L. K. *Local Systems of Innovation in a Globalized World Economy in Industry and Innovation*, Vol. 7, No. 1, June, pp. 15-32, 2000.

\_\_\_\_\_, "Competition, Innovation and Competitiveness: A Framework for Analysis" in L.K Mytelka (ed.) *Competition, Innovation and Competitiveness in Developing Countries*, Paris, OECD, pp.15-27, 1999.

\_\_\_\_\_, "The Evolution of Knowledge production Strategies within Multinational Firms" in J. Coparaso (ed.) *A Changing International Division of Labour*, Boulder, Colo: Lynne Reiner, pp. 43-70, 1987.

PEDROSA, C. M. *Limites e potencialidades do desenvolvimento local: A indústria da confecção de Divinópolis*. Dissertação (Mestrado), 178fs. PUC-Minas. Belo Horizonte-MG, 2005.

PORTER, M. E. Com as forças competitivas moldam a estratégia. In: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

\_\_\_\_\_. *Clusters e a nova competição econômica*. *Havard Business Review*. Boston, v. 76, n. 6, p. 515, nov/dez., 1998b.



\_\_\_\_\_. *Competição on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. Tradução Waltersin Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Título original: *The competitive advantage of nations*.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROCHINIK, V. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – cadeia têxtil e confecções*. Campinas: Unicamp, dez. 2001.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. L. *Gestão da qualidade e relações inter-firmas: o conceito de cluster no complexo calçadista do RS*. Monografia (Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 1995.

SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *The Journal of Development Studies*. Vol. 31, no.4; pp.529, 1995.

SILVEIRA, C.; BOCAYUVA, C.; ZAPATA, T. "Ações integradas e desenvolvimento local: tendências, oportunidades e caminhos", In S. C. BAVA (org.). *Novos contornos da gestão local: conceitos em construção*. São Paulo: Polis, 2002.

SIMIELLI, M. E. *Geoatlas*. 22<sup>o</sup> ed., São Paulo: Ática, 1999.

SUZIGAN, W. *Aglomeramentos industriais: avaliações e sugestões de políticas*. Revista de Economia Política, Unicamp, Campinas, v. 21. n. 3. p. 1-13, 2001.

TELLES, L. O. *Cluster e a indústria ligada à área da saúde em Ribeirão Preto*. Dissertação (Mestrado), 101fs. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 2002.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND A. J.; *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. Traduzido por Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2002. Tradução de: *Crafting and implementing strategy*. Localization, pp. 35-54.

VARGAS, M. A. Aspectos conceituais e metodológicos na análise de arranjos e sistemas produtivos inovativos locais. In: CAMPOS, R. R. (Coord). Projeto de pesquisa *Micro e pequena empresa em arranjos produtivos locais no Brasil*. Nota Técnica 1. Florianópolis: UFSC, 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v. 35, n. 1, p. 14-21, jan/fev. 1995.

\_\_\_\_\_. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

## APÊNDICE I – Questionário aplicado junto aos empresários

Empresa			
Contato		Data	
Cargo		Hora	
e-mail		Telefone	

**1ª. Na sua opinião, qual o nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas da confecção de Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**2ª. Quanto aos suprimentos de insumos, por favor responda:**

**a) Qual o seu conceito quanto à qualidade do suprimento de componentes especializados disponíveis em Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**b) Qual o seu conceito quanto à qualidade do suprimento de maquinários especializados disponíveis em Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**c) Qual o seu conceito quanto à qualidade do suprimento de serviços especializados disponíveis em Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**d) Qual o seu conceito quanto à qualidade dos fornecedores de infraestrutura especializada disponíveis em Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**3ª. Você utiliza na sua produção matéria-prima ou insumos de outras empresas de Divinópolis?**

( ) sim                      ( ) não                      ( ) às vezes





**13ª. Complete o quadro abaixo marcando com um “X” o que mais lhe parece verdadeiro a respeito do setor confeccionista de Divinópolis:**

<b>Cluster completo</b>	<b>Existente</b>	<b>Existente, mas incipiente</b>	<b>Inexistente</b>
1. Concentração geográfica;			
2. Vários tipos de empresas e instituições de apoio na região;			
3. Alta especialização;			
4. Cooperação entre as empresas e seus fornecedores;			
5. Aproveitamento de subprodutos;			
6. Reciclagem de materiais;			
7. Muitas empresas do mesmo tipo;			
8. Intensa disputa;			
9. Administração dinâmica e moderna;			
10. Nivelamento tecnológico;			

## APÊNDICE II – Questionário aplicado junto aos líderes de entidades

Empresa			
Contato		Data	
Cargo		Hora	
e-mail		Telefone	

**1ª. Na sua opinião, qual o nível de cooperação e inter-relacionamento entre as empresas da confecção de Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**2ª. Quanto aos suprimentos de insumos, por favor responda:**

**a) Qual o seu conceito quanto à qualidade do suprimento de componentes especializados disponíveis em Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**b) Qual o seu conceito quanto à qualidade do suprimento de maquinários especializados disponíveis em Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**c) Qual o seu conceito quanto à qualidade do suprimento de serviços especializados disponíveis em Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**d) Qual o seu conceito quanto à qualidade dos fornecedores de infraestrutura especializada disponíveis em Divinópolis?**

( ) inexistente    ( ) fraco    ( ) bom    ( ) muito bom    ( ) ótimo

**3ª. As indústrias de confecção de Divinópolis utilizam na sua produção matéria-prima ou insumos de outras empresas da cidade?**

( ) sim                      ( ) não                      ( ) às vezes







**13ª. Complete o quadro abaixo marcando com um “X” o que mais lhe parece verdadeiro a respeito do setor confeccionista de Divinópolis:**

<b>Cluster completo</b>	<b>Existente</b>	<b>Existente, mas incipiente</b>	<b>Inexistente</b>
1. Concentração geográfica;			
2. Vários tipos de empresas e instituições de apoio na região;			
3. Alta especialização;			
4. Cooperação entre as empresas e seus fornecedores;			
5. Aproveitamento de subprodutos;			
6. Reciclagem de materiais;			
7. Muitas empresas do mesmo tipo;			
8. Intensa disputa;			
9. Administração dinâmica e moderna;			
10. Nivelamento tecnológico;			