

A HETEROGENEIDADE ENTRE PEQUENAS EMPRESAS: IDENTIFICANDO MODELOS DE GESTÃO EM UMA AGLOMERAÇÃO PRODUTIVA

HETEROGENEITY AMONG SMALL BUSINESSES: IDENTIFYING MANAGEMENT MODELS IN A PRODUCTIVE AGGLOMERATION

Data de submissão: 26/12/2012

Aceite: 17/05/2014

Bruno Tavares¹

Luiz Marcelo Antonialli²

Cristina Lelis Leal Calegario³

Cleber Carvalho de Castro⁴

Afonso Augusto Teixeira de Freiras Carvalho Lima⁵

RESUMO

Uma das principais características das pequenas empresas é a elevada heterogeneidade entre elas, questão que é pouco estudada, especialmente em aglomerações produtivas. Tendo isso em vista, este artigo tem como objetivo compreender a heterogeneidade entre as firmas e como essa diferença se manifesta nas aglomerações. A fim de evitar fragmentação excessiva, o trabalho agregou as empresas em grupos relativamente homogêneos, segundo as competências empresariais propostas pelo modelo do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB) (COUTINHO; FERRAZ, 1993). As variáveis foram validadas por meio do alpha de Cronbach, sendo formados grupos homogêneos pela análise de cluster hierárquico. A coleta de dados foi realizada em empresas do ramo da confecção na aglomeração produtiva de Divinópolis, Minas Gerais. Os resultados permitiram concluir que a aglomeração produtiva em estudo apresenta heterogeneidade entre as empresas, sendo tais diferenças reveladoras do modo como as organizações se comportam na indústria e no mercado.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, Pequena Empresa, Análise de Cluster.

¹ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, UFV, mestrado em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa, UFV e Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA. Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. Minas Gerais. Brasil. E-mail: brunoetavares@yahoo.com.br

² Possui graduação em Agronomia pela Escola Superior de Agricultura de Lavras, ESAL, mestrado em Administração Rural pela Escola Superior de Agricultura de Lavras, ESAL e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. Atualmente Professor Associado do Departamento de Administração e Economia e atual Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA (mestrado e doutorado). Lavras. Minas Gerais. Brasil. E-mail: LMANTONIALLI@UOL.COM.BR

³ Possui graduação em Economia Doméstica pela Universidade Federal de Viçosa, UFV, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA e Doutorado em Agricultural And Applied Economics pela University of Georgia, UGA, Estados Unidos. Lavras. Minas Gerais. Brasil. E-mail: ccalegario@dae.ufla.br

⁴ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS e doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Lavras. Minas Gerais. Brasil. E-mail: clebercastro@dae.ufla.br

⁵ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Santa Catarina. Brasil. E-mail: afonsoli@ufv.br

ABSTRACT

A key feature of small businesses is the high heterogeneity among them, an issue that has not been extensively studied, especially in productive agglomerations. With this in mind, this article aims to understand the heterogeneity among firms and how differences manifest themselves in agglomerations. In order to avoid excessive fragmentation, the research design added businesses in relatively homogeneous groups, classified according to entrepreneurial competences, a model proposed for the study of the competitiveness of Brazilian industry (ECIB) (COUTINHO; FERRAZ, 1993). The variables were validated through Cronbach's alpha, and then homogeneous groups were formed for the hierarchical cluster analysis. Data collection was performed in the clothing branch companies of the productive agglomeration of Divinópolis, Minas Gerais. The results show that the studied productive agglomeration presents differences between companies, and that such differences reveal the way organizations behave in the industry and in the market.

Keywords: Local Productive Arrangement, Small Enterpriser, Cluster Analysis.

1 INTRODUÇÃO

Uma das principais características do segmento das pequenas empresas é a elevada heterogeneidade entre elas. Ainda que existam pesquisas sobre as diferenças entre as empresas com base em suas capacidades (OLIVEIRA, 2008), poucos autores voltaram sua atenção para avaliar essas diferenças em uma mesma aglomeração produtiva – denominação que abrange arranjos produtivos locais (APLs), clusters e conceitos correlatos.

A maioria dos artigos e planos locais de desenvolvimento não se apoiam nas diferenças entre as empresas. Na verdade, partem do que elas têm em comum. Um dos indícios da importância da heterogeneidade foi mencionado por Stallvieri, Campos e Britto (2009), em um estudo que identificou um “grupo” específico denominado “núcleo dinâmico”, cujas empresas que nele se inserem possuem um processo mais intenso de aprendizagem, inovação e cooperação. Garcia, Motta e Amato Neto (2004) também chamaram a atenção para o fato de que a heterogeneidade organizacional, caracterizada pela presença de empresas de porte e poder de mercado distintos, provoca uma apropriação desigual dos benefícios das aglomerações produtivas. A esse respeito, Albino et al. (2010) indicam que é preciso investigar a diversidade das empresas nos APLs de modo a adequar as ações dos atores locais.

Ignorar que as empresas são diferentes entre si pode resultar em um entendimento superficial das vantagens locais proporcionadas pelas aglomerações e do modo como as empresas lidam com elas. Além disso, os planos e as políticas de desenvolvimento local podem priorizar fatores por vezes irrelevantes ou prejudiciais para um grupo significativo de empresas locais.

Diante disso, este artigo tem como objetivo compreender a heterogeneidade entre as firmas e como essa diferença se manifesta nas aglomerações. Para isso, analisou-se a gestão de micro e pequenas empresas do ramo da confecção na aglomeração produtiva de Divinópolis, Minas Gerais.

O foco sobre as práticas gerenciais foi adotado porque estas representam as rotinas e os procedimentos executados na empresa, podendo ser consideradas como manifestação do conhecimento aplicado (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Assim, é de se esperar que diferenças na adoção de técnicas gerenciais possam gerar diferenças no comportamento da empresa e na sua capacidade de absorver os benefícios advindos das aglomerações.

Além desta introdução, este artigo é constituído de outras quatro partes. As seções dois e três discutem, respectivamente, os conceitos relativos às aglomerações produtivas e ao modelo utilizado para a análise das empresas. Já a metodologia é descrita na seção quatro. Em seguida, são apresentados os resultados e as considerações finais.

2 DEFINIÇÃO DE AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS

Ainda que a importância atribuída à concentração espacial de empresas tenha aumentado a partir dos anos 90, escritos econômicos do século XIX já faziam menção às aglomerações e aos territórios. Por outro lado, teorias que não possuem a aglomeração como objeto de estudo também contribuem para compreender a relevância das relações locais. Assim, as aglomerações produtivas têm sido estudadas sob diferentes perspectivas, havendo uma confusão teórica (HASENCLEVER; ZIZIMOS, 2006) derivada da profusão de termos, que, por sua vez, derivam dos diferentes tipos e abordagens analíticas. Visando contextualizar teoricamente este estudo, apresenta-se a seguir uma classificação das fundamentações e tipologias decorrentes de cada uma dessas correntes, partindo de classificações prévias realizadas por outros autores.

Uma primeira distinção entre os modelos de abordagem pode ser identificada considerando-se os níveis analíticos das relações sociais ou das empresas (HASENCLEVER; ZIZIMOS, 2006). Os estudos que tratam das relações sociais, dentre os quais se destaca o de Granovetter (1985), enfatizam as redes sociais e o capital social, fundamentando-se em pressupostos próximos aos adotados na sociologia econômica. Em síntese, esses estudos propõem que as relações econômicas estão enraizadas (*embedded*) em relacionamentos sociais. No caso das aglomerações, as instituições sociais e os aspectos como confiança e sistemas de normas informais interferem na eficiência das transações econômicas. Um ambiente social e institucional favorável em uma localidade pode ser determinante para a cooperação e para o fortalecimento das organizações de maneira geral. Estudos dessa natureza, caracterizados geralmente como estudos de caso, buscam identificar fatores sociais que contribuem para a construção de uma identidade comum, avaliam níveis de cooperação entre as instituições e tentam descrever redes sociais existentes e sua relação com fatores econômicos (HASENCLEVER; ZIZIMOS, 2006; PUPPO; DIAS; VASCONCELLOS, 2006; REYES JUNIOR, 2008).

Já quanto às pesquisas que tratam das empresas, uma primeira corrente deriva das contribuições de Marshall (1920) e estuda as relações entre as empresas e entre elas e outras instituições presentes na aglomeração. O conceito de aglomerações utilizado refere-se à concentração espacial e setorial de empresas (SCHMITZ, 1997) e faz referência às experiências observadas por Marshall, no final do século XIX, e por Piore e Sabel (1984) e Best (1990), no final do século XX. Os interesses de pesquisa dessa corrente giram em torno dos transbordamentos das aglomerações para o nível regional, em termos de número de emprego e renda e pagamentos de impostos, por exemplo, além das vantagens competitivas para as empresas provenientes das externalidades.

As pesquisas que adotam esse nível analítico costumam desenvolver três modelos analíticos distintos: diagnóstico do perfil das regiões, taxonomias sobre o nível de maturidade da aglomeração e, por fim, identificação de vantagens competitivas para as empresas. O primeiro modelo de análise caracteriza-se pela construção de perfis de regiões buscando verificar se determinada região pode ou não ser considerada uma aglomeração. Dentre os modelos utilizados para fundamentar essa caracterização, destacam-se os modelos dos distritos industriais, especialmente os italianos, e o modelo diamante de Porter (1989).

Os estudos que adotam a perspectiva dos distritos industriais visam identificar os elementos presentes na definição geral de aglomerações: a concentração espacial e setorial de empresas, a existência de vínculos e as relações entre as empresas (DADALTO, 2001), especialmente no sentido quanto à presença de especialização produtiva e mecanismos de transferência de conhecimento (IPIRANGA, 2006) e à existência de relações entre as empresas e outras instituições locais, como institutos de pesquisa e órgãos de apoio (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2005). A ênfase sobre um ou outro aspecto pode ser maior ou menor, não havendo um padrão.

Os estudos que adotam o “modelo diamante” (TAVARES; CERCEAU, 2001; TORRES; OLIVEIRA; SILVA, 2004), por sua vez, são mais padronizados, até porque o modelo é específico. A intenção desses autores ao desenvolver o modelo foi identificar fatores em economias nacionais (ou em escala menos agregada) que poderiam contribuir para a competitividade das empresas aí localizadas: condições de fatores, especialmente os criados em oposição aos naturalmente extraídos; condições da demanda; presença de indústria de suporte e relacionadas; estratégia, estrutura e rivalidade. Esse tipo de estudo é criticado por desconsiderar as diferenças entre as realidades dos locais estudados e aquelas que originaram os modelos, especialmente a diferença entre países desenvolvidos e em desenvolvimento (SCHMITZ, 1997; AKTOUF, 2002; HASENCLEVER; ZIZIMOS, 2006).

O segundo modelo analítico acerca das aglomerações tem o intuito de classificá-las segundo seu grau de maturidade. A premissa dessa abordagem é que as aglomerações são espaços favoráveis ao desenvolvimento tecnológico e da inovação, uma vez que a transferência de conhecimento é estimulada pelo contato face a face favorecido pela concentração espacial. A economia evolucionária (NELSON; WINTER, 1985), bem como aquelas que evidenciam a importância do capital social (GRANOVETTER, 1985), é frequentemente utilizada como suporte teórico, especialmente nos estudos que buscam identificar o nível de maturidade das aglomerações. Algumas tipologias derivadas dessa abordagem são os arranjos produtivos locais (SEBRAE, 2003) e os sistemas produtivos e inovativos locais (CASSIOLATO; SZAPIRO; LASTRES, 2004), os quais se aproximam do conceito de *milieu innovateurs*, proposto pelo *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (GREMI).

Suzigan (2006) e Crocco e Galinari (2002) também elaboraram taxonomias de aglomerações. Todavia, fundamentam-se mais nas perspectivas da geografia econômica de Krugman (1991). Tais taxonomias tem o intuito de promover a caracterização de aglomerações e suas relações dentro da indústria e das regiões. O foco volta-se, assim, para o desenvolvimento regional e para a proposição de políticas públicas.

O terceiro modelo analítico sobre as organizações relaciona-se com a obtenção de vantagem competitiva das empresas por meio de aglomerações. As principais questões a serem respondidas por meio desse modelo são: as empresas beneficiam-se da concentração setorial e espacial? Em caso afirmativo, quais os principais benefícios advindos dessa concentração? Quais os fatores que contribuem para a geração desses benefícios? Como as aglomerações interferem na competição entre as empresas? Para abordar esses questionamentos, o conceito de cluster aparece como sendo o mais fiel à linha da organização industrial, especialmente pela sua aplicação nos textos de Porter (1989, 1999). No entanto, Schmitz (1997) e Schmitz e Nadvi (1999) abordam questões semelhantes e utilizam o termo distritos industriais.

De modo geral, os autores dessa corrente concordam com o fato de que a competitividade pode ser sustentável apenas quando há ações intencionais para desenvolvê-la, sendo os recursos naturais e as externalidades locais marshallianas importantes, mas insuficientes para tanto. Contudo, há um número significativo de artigos na bibliografia nacional que contempla as preocupações desse modelo analítico e chama a atenção para as discordâncias entre os estudos. Ferreira e Csillag (2004), por exemplo, encontram evidências de que as aglomerações, no setor de peças automotivas, contribuem para a lucratividade, mas não encontram evidências de que as aglomerações beneficiam, em termos de desempenho financeiro, empresas do setor de confecções (FERREIRA; CSILLAG, 2004). Em outro artigo, Ferreira, Goldszmidt e Csillag (2008) indicam que os efeitos da aglomeração, observando-se 37 setores distintos, existem, mas são pequenos. Santos et al. (2004), por outro lado, indicam que as aglomerações são importantes e relacionam-se positivamente com o tamanho médio dos estabelecimentos industriais.

O conceito de polos de crescimento, proposto por Charles Perroux, também é citado a título de referência, mas pouco utilizado como base para os estudos nacionais. Crocco e Galinari (2002) utilizam a ideia na análise das regiões de Minas Gerais, mas poucos outros trabalhos da área de organizações a adotam no estudo de aglomerações.

Com base nessa síntese sobre as diferentes abordagens analíticas possíveis ao objeto em estudo, cabem alguns comentários sobre o presente trabalho. Quanto à classificação, este artigo se insere na perspectiva da organização industrial, mais próximo da corrente delineada pelos estudos de Schmitz (1997) e Schmitz e Nadvi (1999). De modo convergente com a opção analítica adotada, optou-se pela utilização do termo aglomeração produtiva, cujos elementos são descritos a seguir:

- a. escala territorial – as aglomerações não precisam estar restritas a fronteiras políticas ou administrativas. Podem fazer referência a uma parte de determinada cidade ou mesmo a um país ou conjunto de países. Mesmo sem haver uma definição do que pode ser considerado como espaço geográfico relevante, é importante que a aglomeração seja espacialmente delimitada, e esse procedimento deve ser justificado;
- b. setores de atividades – juntamente com a escala territorial, esse critério define as aglomerações pela sua essência. Todavia, não há necessidade de respeitar as classificações tradicionais em setores, uma vez que as empresas de aglomerações podem ser constituir voltadas para um mercado de difícil identificação, como *software* e equipamentos para a área da saúde (PORTER, 1999). Tal como o item anterior, não há definição ou critérios consolidados para o conceito de aglomeração setorial. Mesmo entre os estudos que utilizam a Classificação Nacional de Atividades Empresariais (CNAE), há uma variação no nível de agregação segundo o número de dígitos;
- c. entidades de apoio – as entidades de apoio são também parte integrante das aglomerações, ainda que seja difícil precisar quais delas devem ser consideradas;
- d. relações entre os agentes – sejam baseadas nas redes sociais ou fundamentadas em relações comerciais, ações entre os participantes também constituem um caráter das aglomerações.

3 MODELO DE ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA (ECIB) COMO MODELO PARA ESTUDAR PEQUENAS EMPRESAS

O modelo apresentado por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) é fundamentado na discussão elaborada para o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB) (COUTINHO; FERRAZ, 1993). Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.3) definem competitividade como a “capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar e conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. O modelo pode ser posicionado entre duas abordagens: a RBV (*resource-based view*), que assume a empresa como unidade central para a análise de competitividade, e a ECD (Estrutura-Condução-Desempenho), que adota a força do ambiente e os condicionantes estruturais como unidade central. Nas palavras dos autores:

A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura

e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995, p.7).

Nessa definição, implicitamente, estão o desenvolvimento do ambiente, que impõe desafios e oportunidades, e a capacidade da empresa para observá-los e responder a eles. Assim, se o elemento básico de análise é a empresa, ela não é onipotente no seu desenvolvimento, pois o ambiente a limita ou a potencializa. Logo, a competitividade constitui-se de um conjunto de fatores sistêmicos (macroambiente), estruturais (setor/ ambiente-tarefa) e empresariais (internos).

Os fatores sistêmicos dizem respeito às variáveis macroambientais sobre as quais a empresa possui pouca ou nenhuma possibilidade de intervenção. Constituem esse âmbito os seguintes fatores: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais.

Os fatores estruturais, por sua vez, são moldados a partir dos processos de concorrência entre as firmas de determinada indústria, sendo parcialmente influenciados pela empresa. São classificados em configuração industrial; regime de incentivos e regulação da concorrência; e mercado.

Por fim, os fatores empresariais referem-se aos que estão sob o controle da empresa e são classificados pelos autores em gestão, inovação, produção e recursos humanos. As atividades de gestão referem-se aos sistemas de planejamento e decisão, incorporando o que é tradicionalmente entendido como as áreas de finanças e *marketing*, além da estratégia organizacional. Em termos de competitividade, as empresas devem ser geridas de modo a responder ao ambiente e a elaborar estratégias para que seus recursos sejam consistentemente coordenados. Em resumo, trata-se de foco no mercado e resposta às demandas do ambiente.

Já as atividades de inovação são principalmente relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento (P&D). Para ser competitiva, a empresa deve buscar o aprimoramento contínuo em termos de produtos e processos, ainda que atue em mercados maduros.

As atividades de produção, por sua vez, dizem respeito aos recursos físicos, como equipamentos, aos processos, como o tipo de manufatura empregada, e à gestão da produção em si. A contribuição para a competitividade advém tanto da eficiência produtiva – fator necessário, mas não suficiente – quanto da adequação das atividades de produção à estratégia da empresa e às demandas do ambiente em termos de flexibilidade, tempo e qualidade.

As atividades de recursos humanos envolvem as relações de trabalho e os aspectos que afetam a produtividade, a flexibilidade e a qualificação da mão de obra. A competitividade é construída por essas atividades à medida que a gestão de pessoas e o processo de trabalho permitem o aprimoramento contínuo da mão de obra e, principalmente, a incorporação de novos conhecimentos às rotinas organizacionais.

Em cada uma das áreas de competência empresarial, os elementos de capacitação, estratégia e desempenho devem ser incorporados. Segundo a proposição dos autores, o desempenho da empresa é determinado pelas capacitações que ela possui. Essas capacitações, por sua vez, são determinadas pelas estratégias adotadas anteriormente, havendo um duplo condicionamento na medida em que as estratégias são limitadas pelas capacitações. É importante salientar que não há uma relação direta, nesse modelo, entre estratégia e desempenho, pois tal relação é mediada pelas capacitações da empresa. Além disso, ao contrário dos fatores estruturais, os quais refletem mais diretamente os padrões de concorrência de cada indústria, os autores entendem que os fatores empresariais e sistêmicos são amplos, não podendo ser caracterizados como setor específico.

Este estudo se baseou nos aspectos empresariais, tal como proposto pelo modelo ECIB. Essa opção foi selecionada por ser considerada de operacionalização mais fácil e adequada aos interesses deste trabalho.

4 METODOLOGIA

Esta seção discorre acerca dos procedimentos utilizados na coleta de dados, define os principais conceitos (categorias temáticas) empregados e discute o plano de análise.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, uma vez que visa conhecer as características gerais das empresas de confecção (GIL, 2002). Como unidades de análise, foram escolhidas as empresas de confecção de Divinópolis, Minas Gerais, pois a aglomeração produtiva aí localizada destaca-se no cenário mineiro, sendo a segunda em número de estabelecimentos formais no setor de confecção, de acordo com Suzigan et al. (2005). Ela apresenta, também, o segundo maior número de empregos formais do setor (4.234), ainda que tenha um quociente locacional relativamente baixo (1,28), indicando que a estrutura local envolve outros setores industriais.

O método de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, aplicado junto a empresários da confecção. Ao todo, foram aplicados 60 questionários, originando uma amostragem por acessibilidade e não probabilística.

Para verificar as diferenças entre as empresas, foram pesquisadas variáveis relativas ao perfil e às competências empresariais. O perfil diz respeito aos dados gerais das empresas, como, por exemplo: tempo de existência da empresa; número, gênero e nível de instrução dos sócios, segmento de atuação; e abrangência do mercado fornecedor e consumidor.

As competências empresariais foram pesquisadas segundo o modelo do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB) (COUTINHO; FERRAZ, 1993), considerando-se: aspectos gerenciais, aspectos inovativos e aspectos humanos. A operacionalização das variáveis foi adequada para a realidade das empresas pesquisadas – em geral, pequenas empresas do setor de confecção – segundo artigos que tratam das características gerais e da gestão de pequenas empresas, como os de Lima (2000), Leone (1999) e Colossi e Duarte (2000). Cada dimensão pesquisada foi constituída por um conjunto de afirmações, sendo a resposta obtida por meio de escala de concordância de quatro pontos.

Todas as análises foram realizadas por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS®). Para atingir os objetivos estabelecidos, foi utilizada a análise de cluster, buscando identificar grupos homogêneos dentre as empresas a partir das competências organizacionais.

Para facilitar a análise e aumentar a confiabilidade do estudo, geraram-se construtos representativos de cada dimensão: competência gerencial, competência inovativa e competência humana. Ainda, de modo a identificar os grupos de variáveis a serem utilizados em cada construto, aplicou-se o alpha de Cronbach. Segundo Hair Jr et al. (2005), esse índice verifica grupos de itens múltiplos, demonstrando se os itens combinados representam de modo consistente a dimensão que se pretende investigar. Ainda segundo esses autores, a intensidade de associação pode ser classificada da seguinte maneira: baixa, se o alfa for menor que 0,6; moderada, se o alfa apresentar valor entre 0,6 e 0,7; boa, para valores de alpha entre 0,7 e 0,8; muito boa, se o alfa apresentar valor entre 0,8 e 0,9; e excelente, para alfa acima de 0,9. Caso o alfa apresente valor acima de 0,95, deve-se verificar se os itens de fato abordam aspectos diferentes de um mesmo conceito (HAIR Jr. et al., 2005). Para este estudo, o valor mínimo considerado aceitável foi de 0,60, mas foram realizadas tentativas com diferentes combinações de variáveis com o intuito de aumentar tanto quanto possível a confiabilidade do construto. As diferentes configurações foram constituídas a partir das correlações entre as variáveis da dimensão.

A seguir, são apresentados os resultados das análises para a elaboração dos construtos. O construto Competência Gerencial foi formado pelas variáveis: J1 – Separa contas da pessoa

jurídica e física –; J2 – Utiliza técnicas de gestão financeira –; J3 – Alta possibilidade de obter crédito –; J4 – Preços equiparados com os do concorrente –; J5 – Rede de distribuição que facilita o acesso dos clientes –; e J6 – Divulga os produtos (propagandas, feiras etc.). O resultado do alpha de Cronbach para esta configuração foi de 0,660.

Para a dimensão Competência Inovativa, a configuração com todas as oito variáveis apresentou um alpha de Cronbach de 0,782 (bom). Assim, o construto Competência Inovativa foi composto pelas variáveis a seguir: K1 – Informações são organizadas; K2 – Realiza reuniões periódicas com funcionários; K3 – Possui marca própria; K4 – Vendas estão relacionadas à marca; K5 – Possui *designer* próprio ou setor responsável pela criação; K6 – Lança produtos inovadores antes dos concorrentes; K7 – Interage com fornecedores/clientes para desenvolver novos produtos; e K8 – Participa de feiras/eventos para acompanhar tendências.

Já o construto Competência Humana foi composto pelas variáveis: L2 – Proprietários realizam treinamentos gerenciais; L3 – Proprietários possuem rede de informações sobre tendências da indústria –; L4 – Funcionários possuem formação técnica –; e L5 – Funcionários participam de cursos de aperfeiçoamento, sendo o alpha de Cronbach igual a 0,697.

Os construtos foram elaborados a partir da média dos escores das variáveis que compõem cada dimensão: Construto = $(V_1 + V_2 + \dots + V_n) / N$, em que:

- V é o valor da escala de concordância associado à variável;
- N é o número total de variáveis consideradas;
-
- Para cada dimensão, as fórmulas dos construtos podem ser assim representadas:
- Competência gerencial: $Cg = (V_{J1} + V_{J2} + V_{J3} + V_{J4} + V_{J5} + V_{J6}) / 6$;
- Competência inovativa: $Ci = (V_{K1} + V_{K2} + V_{K3} + V_{K4} + V_{K5} + V_{K6} + V_{K7} + V_{K8}) / 8$;
- Competência humana: $Ch = (V_{L2} + V_{L3} + V_{L4} + V_{L5}) / 4$.

Após assegurar que os construtos respeitam o requisito da padronização, fez-se necessária a verificação da multicolinearidade entre eles, de modo a respeitar os pressupostos da análise de cluster (POHLMANN, 2007). A multicolinearidade entre os construtos foi verificada pelo índice de correlação de Pearson, considerando o limite de 0,75, e pelo fator de inflação das variáveis (FIV), assumindo 10 como limite superior (MAROCO, 2010). Ambos os parâmetros situaram-se dentro dos limites aceitáveis, indicando que os dados atendem aos pressupostos da análise de cluster.

Para a formação dos clusters, utilizou-se a técnica hierárquica *Average Linkages Within Groups*, que tende a combinar grupos com menores variações internas (POHLMANN, 2007). A técnica incluiu, ainda, a solicitação para a formação de três grupos de modo a obter um resultado que permitisse uma maior diferenciação entre grupos.

A seção seguinte apresenta os principais resultados obtidos e as análises realizadas para atender os objetivos previamente estabelecidos.

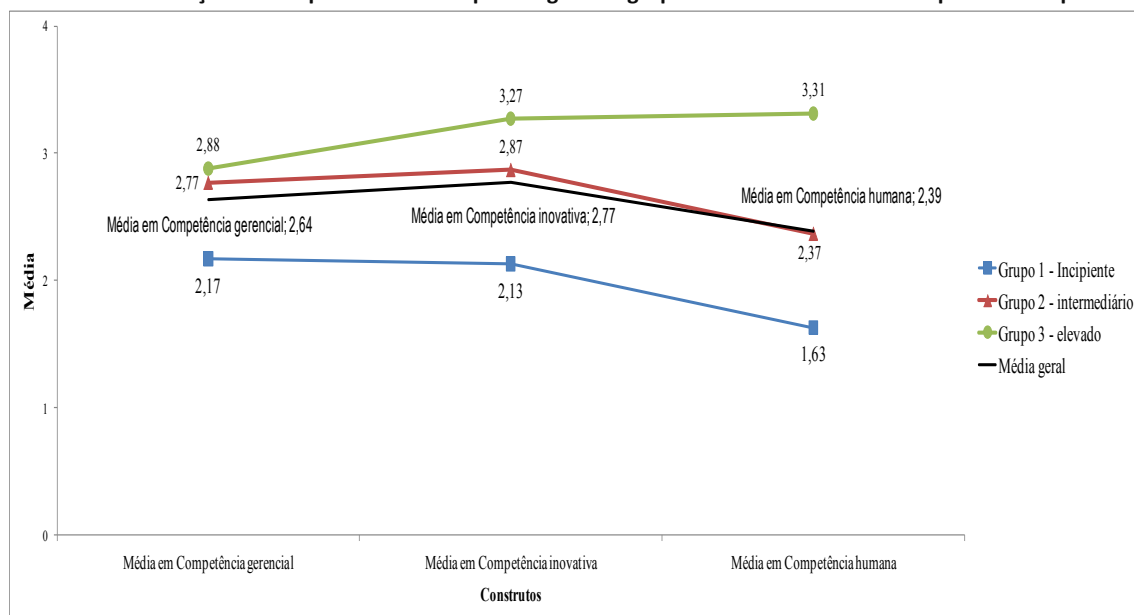
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: FATORES DISCRIMINANTES DAS EMPRESAS NAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS PESQUISADAS

Para a caracterização e denominação, observou-se o ordenamento entre os grupos formados. O grupo 1, constituído de 14 empresas, apresenta menor média em todas as competências empresariais, e, por isso, foi denominado “Incipiente”. O grupo 2, constituído de 28

empresas, apresenta médias intermediárias entre o grupo 1 e o grupo 3 para todas as competências, tendo sido denominado “Intermediário”. O grupo 3, constituído de 12 empresas, apresenta média superior aos demais grupos em todas as competências, motivo pelo qual foi denominado “Elevado”. Além disso, seis empresas não puderam ser classificadas.

O gráfico 3.1, exposto a seguir, fornece uma visualização destas diferenças, permitindo observar, também que as empresas do grupo Incipiente apresentam, em média, competências empresariais inferiores à média geral das empresas locais, enquanto os demais grupos estão acima da média local. Isso reforça a diferença entre o grupo Incipiente e os demais.

Gráfico 1: Classificação das empresas de Divinópolis segundo agrupamentos em níveis de competência empresarial



Fonte: dados da pesquisa.

Para a validação dos grupos, foram realizadas comparações entre eles e as variáveis de perfil. Para as variáveis relacionadas com destino das vendas, origem das compras, canais de distribuição e segmento (variáveis binárias), foi aplicado o qui-quadrado, observando-se o limite inferior de 1 para o valor mínimo esperado (STEVENSON, 1981). Para as variáveis tempo de mercado, número de funcionários e número de proprietários, aplicou-se o teste Kruskal-Wallis.

Tabela 1: Teste qui-quadrado considerando variáveis de perfil e grupos segundo a competência empresarial na cidade de Divinópolis

Variável	Significância	Variável	Significância
G2 - Destino das vendas - mercado regional	0,505	I4 - Canais - Sacoleiras via fábrica	0,429
H1 - Origem das compras - mercado local	0,500	I5 - Canais - Envio de catálogo	0,604
I1 - Canais - Sacoleiras via lojas	0,412	I8 - Segmento - Feminino	0,570
I2 - Canais - Representantes de vendas	0,334	I10 - Segmento - Infanto-Juvenil	0,537
I3 - Canais - Via internet	0,537	I11 - Segmento - Masculino	0,351

Fonte: dados da pesquisa

Embora muitas variáveis de perfil apresentassem um valor mínimo esperado inferior a 1, impossibilitando a análise do resultado, é representativo o fato de que todas as variáveis de perfil cujos resultados foram aceitáveis para a análise não apresentaram diferença significativa entre os grupos formados na análise de cluster, tendo como base as competências empresariais. Isso indica que o perfil empresarial não condiciona a formação dos grupos em termos de competência. O mesmo pode ser afirmado para as variáveis B (tempo de mercado) e D (número de proprietários), que apresentaram nível de significância de Kruskal-Wallis de 0,979 e 0,462, respectivamente.

A única variável de perfil que apresentou diferença significativa entre os grupos foi a C (número de funcionários), cujo nível de significância de Kruskal-Wallis foi de 0,058, sendo estatisticamente significativo a 1%. Isso indica que, quanto maior o número de funcionários, maior o nível de competência gerencial.

Porém, aprofundando a análise (Tabela 2), essa diferença apenas foi estatisticamente significativa entre os grupos Incipiente e Elevado. Esse resultado demonstra que o aumento do nível de competência pode ser compreendido com base na maior complexidade organizacional gerada pelo aumento do número de pessoas. O resultado também já foi percebido nas análises de mortalidade de pequenas empresas em Najberg Moraes e Ikeda (2002). Por outro lado, tal achado reforça a ideia de que as empresas dentro de cada grupo se distinguem primordialmente em termos de competência empresarial, que parece ser condicionada pelo número de funcionários.

Tabela 2: Teste de Mann-Whitney de tempo de mercado, número de funcionários e número de proprietários dos grupos, tomados 2 a 2, segundo a competência empresarial na cidade de Divinópolis

Grupos em comparação	B - Tempo de mercado	C - Nº de funcionários	D - Nº de proprietários
Divinópolis Competência Incipiente Divinópolis Competência Intermediário	0,904	0,140	0,398
Divinópolis Competência Incipiente Divinópolis Competência Elevado	0,857	0,015	0,760
Divinópolis Competência Intermediário Divinópolis Competência Elevada	0,882	0,229	0,255

Fonte: dados da pesquisa.

Não sendo possível atribuir as diferenças entre os grupos às variáveis de perfil, a pesquisa debruça-se sobre a configuração desses grupos segundo as seguintes competências empresariais: gerencial, inovativa e humana.

5.1 Competência gerencial

No que se refere à competência gerencial, há diferença entre os grupos, considerando-os em conjunto e todos os construtos ao mesmo tempo (teste Kruskal-Wallis). Comparando-se os grupos 2 a 2 (teste Mann-Whitney), apenas os grupos Intermediário e Elevado não apresentaram diferença em termos de competência gerencial (Tabela 3).

Tabela 3: Testes Kruskal-Wallis e Mann-Whitney dos grupos 1, 2 e 3 para as variáveis que compõem os construtos de competência gerencial na cidade de Divinópolis

Teste	Grupos	Nível da análise	Com diferença significativa	Sem diferença significativa
Kruskal-Wallis	1, 2 e 3	Variáveis do construto competência gerencial: J1 – Separa contas da pessoa jurídica e física	J2; J6	J1; J3; J4; J5
Mann-Whitney	1 e 2	J2 – Utiliza técnicas de gestão financeira J3 – Alta possibilidade de obter crédito	J2; J3	J1; J4; J5
Mann-Whitney	1 e 3	J4 – Preços equiparados com os do concorrente J5 – Rede de distribuição que facilita o acesso dos clientes	J2; J6	J1; J3; J4; J5
Mann-Whitney	2 e 3	J6 – Divulga os produtos (propagandas, feiras etc.)	J6	J1; J2; J3; J4; J5

Fonte: dados da pesquisa.

Ao aprofundar a análise para o nível das variáveis que compõem cada construto, é possível identificar quais aspectos empresariais de fato segmentam as empresas. Os resultados indicam que as empresas dos diferentes grupos são semelhantes entre si nos aspectos gerenciais, exceto em termos de: (a) J2 – Utilização de técnicas de gestão financeira (grupo 1 e outros grupos) e (b) J6 – Formas de divulgação do produto (entre todos os grupos).

As variáveis J2 – Utiliza técnicas de gestão financeira e J6 – Divulga os produtos (propagandas, feiras etc.), por outro lado, representam elementos diferenciadores relevantes, pois dizem respeito à organização interna do recurso monetário (J2) e à comunicação com o mercado (J6). A análise dessas variáveis indicou que, enquanto 71,4% das empresas do grupo Incipiente não utilizam nenhum tipo de técnica financeira, a grande maioria das empresas do grupo Intermediário (85,7%) e do Avançado (91,8%) o fazem em algum nível. As empresas do grupo Avançado diferenciam-se do grupo Intermediário na medida em que quase a totalidade (91,7%) divulgam os produtos mais intensamente. Entre as empresas do grupo Intermediário, a minoria (42,7%) apresenta essa ação.

Em suma, no que se refere à competência gerencial, verifica-se que há poucas variáveis discriminantes. Dentre as que discriminam os grupos, a variável J2 – Utiliza técnicas de gestão financeira distingue o grupo denominado Incipiente dos demais pela baixa utilização, e a variável J6 – Divulga os produtos (propagandas, feiras etc.) difere o grupo Avançado do Intermediário pela maior utilização. Isso indica que tais práticas são elementos de gestão que diferenciam as pequenas empresas entre si, sendo fatores que devem ser priorizados na gestão de pequenas empresas do setor de vestuário.

5.2 Competência inovativa

Os dados relativos à competência inovativa são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4: Testes Kruskal-Wallis e Mann-Whitney dos grupos 1, 2 e 3 para as variáveis que compõem os construtos de competência inovativa na cidade de Divinópolis

Teste	Grupos	Nível da análise	Com diferença significativa	Sem diferença significativa
Kruskal-Wallis	1, 2 e 3	Variáveis do construto competência inovativa: K1 – Informações são organizadas	K1; K2; K4; K5; K6; K7; K8	K3
Mann-Whitney	1 e 2	K2 – Realiza reunião periódicas com funcionários K3 – Possui marca própria	K1; K2; K5; K6; K7; K8	K3 K4
Mann-Whitney	1 e 3	K4 – Vendas estão relacionadas à marca K5 – Possui <i>designer</i> próprio ou setor responsável pela criação	K1; K2; K4; K5; K6; K7; K8	K3
Mann-Whitney	2 e 3	K6 – Lança produtos inovadores antes dos concorrentes K7 – Interage com fornecedores/clientes para desenvolver novos produtos K8 – Participa de feiras/eventos para acompanhar tendências	K2; K4; K5; K7;	K1; K3; K6; K8

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados indicam que as empresas dos diferentes grupos se distinguem entre si nos aspectos inovativos, exceto no que se refere à utilização de marcas próprias (K3). A semelhança nesse variável é esperada, pois confecções possuem marca própria, embora a parcela dessa marca no volume total de vendas possa ser maior ou menor, dependendo da estratégia da empresa.

A análise das variáveis que discriminaram os grupos (em especial, K4 – Vendas; K5 – Possui *designer* próprio ou setor responsável pela criação; e K7 – Interage com fornecedores/clientes para desenvolver novos produtos) contribui para entender a dinâmica das empresas a partir das suas competências inovativas.

As empresas do grupo Avançado destacam-se pelo fato de suas marcas constituírem um fator importante para as vendas (para 75% das empresas), enquanto que no grupo Intermediário esse índice é de 57,2%. Isso indica uma diferenciação por marca e corrobora o resultado da competência gerencial no aspecto de divulgação do produto. O grupo Intermediário tem sua denominação reforçada na medida em que investe mais em divulgação do que as empresas do grupo Incipiente, mas suas vendas ainda não são fortemente relacionadas à marca. Isso também é reforçado pelas variáveis K1 e K2. Na primeira, o grupo Intermediário diferencia-se do Incipiente, mas não do Elevado; na segunda, o grupo diferencia-se de ambos, demonstrando que as empresas do grupo Intermediário, de fato, encontram-se no “meio do caminho” em termos de competência inovativa.

Esses resultados parecem indicar que o caminho para o avanço na competência inovativa tem início com o investimento em propaganda para fortalecer a marca, sustentada pelo acompanhamento de tendências a partir de feiras e eventos (variável K8, uma variável que diferencia o grupo incipiente do Intermediário, mas não este do Avançado). Em uma segunda etapa, as empresas investem em produções mais independentes, tendo como fonte de inovação recursos internos (*designer* próprio) ou relacionais (interações com clientes e fornecedores).

Outra interpretação é a de diferentes formas de competir ou modelos de negócio. Nesse caso, o grupo Incipiente representaria o modelo de negócio baseado em uma competitividade

sem diferenciação ou inovação. O grupo Intermediário representaria as empresas com elementos de *marketing* (marca e divulgação), mas com baixa capacidade de inovação, dependendo da cópia ou da inspiração em coleções apresentadas em desfiles e feiras. O grupo Avançado representaria um modelo de empresa com foco na inovação, isto é, modelos próprios e forte ênfase na criação interna com contribuições de sua rede de relacionamentos. Essa diferença pode ser vista na variável K6 – Lançamento de produtos antes dos concorrentes. A tabulação cruzada indica que 39,3% das empresas Intermediárias raramente lançam produtos inovadores com antecedência, enquanto que essa prática entre as Avançadas é de praticamente 100%.

5.3 Competência humana

As análises para o construto competência humana são apresentados na Tabela 5, exposta a seguir.

Tabela 5: Testes Kruskal-Wallis e Mann-Whitney dos grupos 1, 2 e 3 para as variáveis que compõem os construtos de competência humana na cidade de Divinópolis

Teste	Grupos	Nível da análise	Com diferença significativa (<0,1)	Sem diferença significativa (>0,1)
Kruskal-Wallis	1, 2 e 3	Variáveis do construto competência humana	L2; L3; L4; L5	Nenhuma
Mann-Whitney	1 e 2	L2 – Proprietário(s) realiza(m) treinamentos gerenciais	L2; L4; L5	L3
Mann-Whitney	1 e 3	L3 – Proprietário(s) possui (possuem) rede de informações sobre tendências da indústria	L2; L3; L4; L5	Nenhuma
Mann-Whitney	2 e 3	L4 – Funcionários possuem formação técnica	L2; L3; L4; L5	Nenhuma
Mann-Whitney	2 e 3	L5 – Funcionários participam de cursos de aperfeiçoamento	L2; L3; L4; L5	Nenhuma

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme os dados, a ideia de que os grupos representam diferentes modelos de negócio é corroborada pelas análises da variável L3 – Proprietário(s) possui (possuem) rede de informações sobre tendências da indústria. Essa variável diferencia o grupo Intermediário do Avançado, mas não diferencia o Intermediário do Incipiente. Todas as demais variáveis apresentaram diferença significativa entre cada um dos grupos entre si, mesmo comparando-os dois a dois.

As variáveis relacionadas com a competência humana foram as que mais diferenciaram os grupos em Divinópolis e, de modo especial, os investimentos em treinamento. Embora seja possível que se trate de apenas uma inferência, a gestão de pessoas parece ser o fundamento principal sobre o qual as empresas conseguem se diferenciar das demais. Uma vez que a diferença se baseia mais em aspectos de atitude da empresa (como política de treinamento) do que em aspectos de perfil (como escolaridade dos proprietários e número de sócios), é reforçada a proposição de que os grupos representam modelos de negócio, isto é, modelos sobre a forma como se comportam dentro da indústria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A HETEROGENEIDADE INTERNA DAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS

O presente estudo procurou reduzir a lacuna teórica e empírica no que tange às diferenças entre as empresas de uma mesma aglomeração. Nesse sentido, visou-se contribuir com a formulação de um modelo para identificação das diferenças, buscando salientar características distintas que diferenciam as empresas entre si e também indagar sobre a importância desta diferença.

Os resultados do estudo indicaram que a aglomeração produtiva de Divinópolis apresenta heterogeneidade entre as empresas no que se refere à competência empresarial. Logo, pode-se afirmar que as empresas de confecção de Divinópolis se encontram em diferentes estágios de maturidade organizacional. Deve-se dar destaque para o grupo Divinópolis Competência Incipiente (grupo 1), cujos valores em todas as competências foram inferiores à média das empresas locais.

É válido, também, afirmar que as diferenças de capacitação empresarial entre as empresas não diz respeito apenas aos processos de gestão. Primeiramente, representam modelos de gestão que descrevem como as empresas se comportam na indústria e no mercado: algumas com baixo nível de investimento em treinamento e baixa capacidade de inovação, outras parecem perdidas no meio (*stuck in the middle*), buscando investir em propaganda, mas não conseguem se diferenciar pela marca, talvez pela sua baixa capacidade interna de absorver informações e gerar inovações. Há, ainda, empresas que adotam um modelo que privilegia o treinamento, a busca por informações e a geração de inovação, as quais possuem características que indicam a presença de uma diferenciação por marca e produto.

Como consequência, pode-se sugerir que as ações e os planos das instituições considerem essas diferenças, dirigindo ações tanto para empresas mais avançadas quanto para empresas ainda incipientes ou com nível de maturidade organizacional intermediário. Assim, a proposição de que as empresas de uma mesma aglomeração produtiva apresentam diferenças significativas entre si foi corroborada pelos resultados encontrados, que também indicam que a competência empresarial é um fator a ser considerado.

A questão que permanece se refere, porém, a compreender as implicações dessas diferenças para a absorção das externalidades e se existem outras características que podem influenciar a absorção das externalidades, um tema a ser explorado em futuras pesquisas.

Apesar dos esforços, a presente pesquisa apresenta limitações, dentre as quais se destacam a não aleatoriedade da amostra e o pequeno número de aglomerações produtivas pesquisadas. Dessa forma, os resultados não podem ser generalizados para todas as empresas nem para todas as aglomerações. Não obstante, os resultados podem ser considerados relevantes, porque o número de empresas entrevistadas é suficiente para nortear ações de tomadores de decisão, sejam eles públicos ou privados.

Para os empresários, fica o alerta de que um dos elementos mais relevantes são as características dominantes das empresas. Nesse sentido, cabe aos empresários a função de principal agente dinamizador, mesmo que se reconheça a importância das entidades de apoio e suporte na governança das aglomerações. Merece destaque, ainda, a necessidade de uma interação entre os empresários que ultrapasse a troca de informações, como forma de obter vantagens competitivas advindas da ação conjunta (CARPES et al., 2012), mas pouco exploradas nas aglomerações nacionais. Além disso, a atenção às características das aglomerações pode contribuir para a estratégia de localização das firmas. A convergência entre os interesses buscados na localização e as características das aglomerações pode, assim, reforçar os benefícios para a competitividade das empresas.

BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, 2002.
- ALBINO, Andréia Aparecida et al. Análise sobre ação empreendedora e políticas públicas no APL moveleiro de UBÁ, MG. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 230-244, 2010.
- BEST, M. **Thenew competition**: institutions for industrial restructuring. Cambridge: Harvard University, 1990.
- CARPES, A.M. et al. A atuação dos consórcios de exportação brasileiros em relação à cooperação, aquisição de inovações e performance exportadora. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 2, p. 321-335, 2012.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.; LASTRES, H. M. M. Caracterização e taxonomias de arranjos e sistemas produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (Orgs.). **Projeto arranjos produtivos locais**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rio de Janeiro: Redesist, 2004.
- COLOSSI, N.; DUARTE, R. C. Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (PMEs) da grande Florianópolis. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 55 - 75, 2000.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). ECIB – Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Editora Papyrus/UNICAMP, Campinas, 1993.
- CROCCO, M.; GALINARI, R. Aglomerações produtivas locais. In: MINAS Gerais do Século XX. Belo Horizonte: BDMG, 2002. v. 6, cap. 3.
- DADALTO, M. C. Da colônia ao aglomerado industrial: o caso do relacionamento social-econômico-gerencial interfirmas da indústria do vestuário de Colatina. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FERREIRA, F. C. M.; CSILLAG, J. M. Explorando a relação entre a concentração industrial e a lucratividade das firmas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD.
- FERREIRA, F. C. M.; CSILLAG, J. M. O efeito da aglomeração industrial no desempenho econômico das firmas: uma análise exploratória aplicada ao setor de confecções do estado de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.
- FERREIRA, F. C. M.; GOLDSZMIDT, R. G. B.; CSILLAG, J. M. aglomeração industrial e desempenho das empresas paulistas: uma análise multinível. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD.
- GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMATO NETO, J. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 3, dez. 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.

4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASENCLEVER, L.; ZISSIMOS, I. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 407-434, 2006.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNADEZ, M. T. Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

IPIRANGA, A. S. R. Os arranjos e sistemas produtivos territoriais entre aprendizagem, inovação e cultura. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD.

KRUGMAN, P. Increasing returns and economic geography. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 99, n. 3, p. 483-499, 1991.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA, 20., 1992, Campos do Jordão. **Anais...** São Paulo: [s. n.], 1992. 1 CD.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, n. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da

produção científica sobre PME. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM, 2000. 1 CD.

MAROCO, J. **Análise estatística: com a utilização do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2003.

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

NAJBERG, S.; MORAES, R. M.; IKEDA, M. A **crecente participação das micro firmas no total de estabelecimentos e no emprego**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. (Informe-se, 36).

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: UNICAMP, 2005.

OLIVEIRA, Letícia. Capacidades diferenciadoras como vantagem competitiva nas empresas torrefadoras de café. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2008.

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

POHLMANN, M. C. Análise de conglomerados. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Org.). **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: _____. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 7, p. 209-303.

PUPPO, J. L. D.; DIAS, C.; VASCONCELOS, J. G. M. Gestão do design no arranjo produtivo do vestuário em Colatina, ES. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD.

- REYES JÚNIOR, E. A influência das relações sociais na eficiência individual das organizações em arranjos produtivos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD.
- SANTOS, S. M. et al. Estudo das aglomerações industriais brasileiras sob o enfoque da concentração geográfica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD.
- SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, Montreal, v. 27, n. 9, 1999.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Termo de Referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília, 2003.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STALLVIERI, F.; CAMPOS, R. R.; BRITTO, J. N. D. P. Indicadores para a análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais: uma análise exploratória aplicada ao arranjo eletrometal-mecânico de Joinville, SC. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 185-219, jan./mar. 2009.
- SUZIGAN, W. (Coord.). **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2006. Relatório consolidado.
- SUZIGAN, W. et al. A indústria de calçados de Nova Serrana, MG. **Nova economia**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 97-116, dez. 2005.
- TAVARES, M. C.; CERCEAU, J. Competição, cluster e o modelo diamante: um estudo exploratório com empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD.
- TORRES, A. C. M.; OLIVEIRA, C. G. L.; SILVA, E. R. F. O cluster como instrumento de reativação de uma atividade econômica tradicional: o caso da extração de cristais e pedras na cidade de cristalina-go. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD.
- VALE, G. M. V. **Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.