

# Reuna

## PRIORIDADES COMPETITIVAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MURIAÉ (MG)

## COMPETITIVE PRIORITIES OF MICRO AND SMALL TEXTILE COMPANIES IN MURIAÉ-MG

<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2016v21n3p51-72>

### **Natália Michele Ferreira**

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Endereço: Av. Oráida Mendes de Castro, 6000, Novo Silvestre, CEP 36570-000, Viçosa, MG – Brasil.

Fone: (31) 38992602

Email: nataliaferreira-@hotmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0493013163892104>

### **Bruno Tavares**

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Endereço: Av. PH Rolfs, s/n, Centro, CEP 36570-000, Viçosa, MG - Brasil.

Fone: (31) 38992602

Email: btavares@ufv.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3257997009955172>

### **Marco Aurélio Marques Ferreira**

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Endereço: Av. PH Rolfs, s/n, Centro, CEP 36570-000, Viçosa, MG - Brasil.

Fone: (31) 38992602

Email: marcoaurelio@ufv.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5928812164923260>

### **Lucas Maia dos Santos**

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Endereço: Av. Pres. Antônio Carlos, 6627, Pampulha, CEP 31270-901, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Fone: (31) 3409-5000

Email: admLucasmaia@hotmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6936984179200806>

**Submissão:** 18 Jun. 2015 **Publicação:** 30 Set. 2016. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível nos endereços

Reuna - <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/726>

DOI - <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2016v21n3p51-72>



## **Resumo**

O presente estudo tem por objetivo descrever o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções de Muriaé-MG a partir da estratégia de produção das empresas que o constituem. Assim, espera-se revelar a diversidade presente nesta aglomeração e evidenciar a importância das particularidades internas dos APL. Adotou-se como problema de pesquisa a seguinte pergunta orientadora: as prioridades competitivas são uma abordagem capaz de revelar a diversidade produtiva em uma aglomeração

produtiva? Foram aplicados 70 questionários nos proprietários de empresas distintas desse APL. Na análise dos dados, adotou-se a técnica estatística de análise de variância (ANOVA) e análise de clusters para analisar os dados quantitativos. Como resultado foram identificados três diferentes clusters com relação às prioridades competitivas. Mesmo tendo o aglomerado apresentado pouca representatividade no mercado internacional, os Clusters 1 e 2 possuem uma participação de 27,58% e 29,16% das empresas atuantes no mercado internacional, e o Cluster 3 apenas 6,25%, o que pode ser uma hipótese para explicar a escolha das prioridades competitivas.

**Palavras-chave:** Arranjo Produtivo Local; Prioridades Competitivas; Análise de Clusters

### **Abstract**

This study describes clothing local productive arrangement (LPA) of Muriaé - MG by its companies' production strategy. It reveals existing diversity in this agglomeration and shed light on the importance of internal particularities of that LPA. The following question defines the research problem: are competitive priorities an approach to reveal productive diversity in a productive agglomeration? This research carried out 70 questionnaires to interview different company owners from that LPA. The statistical technique of analysis of variance (ANOVA) and analysis of clusters supported quantitative data analysis. Results identified three different clusters according its competitive priorities. Even though clusters presented little representation in the international market, Clusters 1 and 2 have 27.58% and 29.16% of international retails and the Cluster 3 only 6.25%. That can be a hypothesis to explain the choice of competing priorities.

**Keywords:** Clusters; Competitive Priorities; Cluster Analysis

### **Introdução**

Definido por Boyer e Lewis (2002) como as variáveis de decisão para os administradores e pesquisadores na área de operações, as prioridades competitivas (HAYER; WHEELWRIGHT, 1984) é um dos elementos centrais para compreender as estratégias de operações das empresas, inclusive arranjos locais (MACCHION et al, 2015), e seus efeitos sobre outros elementos organizacionais (GUIMARÃES, LARA, TRINDADE, 2015). A estratégia de operações deve suportar a estratégia competitiva da empresa, devendo os gestores fazer escolhas (trade-offs) dentre as possibilidades de ação, compondo a melhor configuração entre as prioridades competitivas (custo, a conformidade, rapidez e flexibilidade). Escolher o conceito de prioridades competitivas justifica-se, pois, como a configuração que dirige as decisões de produção (como linha de produtos, capacidade, instalações e interações na cadeia produtiva).

Prioridades competitivas em pequenas empresas ainda é um assunto a ser analisado no contexto brasileiro, principalmente, se notar que uma das principais características delas é a elevada heterogeneidade. Ainda assim, poucos autores se voltaram para estas diferenças, especialmente entre as micro e pequenas empresas numa mesma aglomeração produtiva (termo utilizado aqui para designar a aglomeração setorial e espacial de empresas). A maioria dos artigos e planos locais de desenvolvimento não se apoiam nas diferenças entre as empresas. Antes, partem do que elas têm em comum. Um dos indícios da importância da heterogeneidade foi indicado por Stallvieri, Campos e Britto (2009). Estes autores identificaram 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, caracterizada por empresas de distintos portes e poder de mercado, provoca uma apropriação desigual dos benefícios das aglomerações produtivas.

Todavia, há um hiato a respeito das características das empresas numa aglomeração produtiva a partir de suas estratégias de produção. Esta lacuna do conhecimento é especialmente importante, pois, além da aglomeração de empresas, os APL também recebem auxílio de instituições de apoio públicas (estatais e não estatais), cujas ações se pautam no entendimento sobre como é a aglomeração. Destacar a heterogeneidade implica aprofundar o conhecimento sobre o foco das ações destas instituições, possibilitando elaboração de planos de ação e políticas públicas mais adequadas.

A abordagem pela ótica da estratégia de produção, cujo conteúdo se manifesta pela configuração das prioridades competitivas, é especialmente relevante (VILLASCHI; CAMPOS, 2000), pois tais escolhas podem condicionar outros comportamentos organizacionais, como a política de recursos humanos e a política de inovação (GUIMARÃES, LARA, TRINDADE, 2015)

De modo a contribuir para reduzir este hiato conceitual, esta pesquisa discute o tema das aglomerações produtivas e como pequenas empresas inseridas neste contexto trabalham com suas prioridades competitivas. Diante do exposto, o presente estudo tem por objetivo descrever o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções de Muriaé-MG a partir da estratégia de produção das empresas que o constituem. Assim, espera-se revelar a diversidade presente nesta aglomeração e evidenciar a importância das particularidades internas dos APL. Adotou-se como problema de pesquisa a seguinte pergunta orientadora: as prioridades competitivas são uma abordagem capaz de revelar a diversidade produtiva em uma aglomeração produtiva?

No próximo tópico deste estudo, será apresentada uma breve revisão sobre os conceitos de Arranjo Produtivo Local (APL) e prioridades competitivas. Em seguida serão expostos os procedimentos metodológicos e a contextualização sobre o APL de Muriaé - MG. Na parte final do artigo, serão apresentados os resultados e a conclusão do estudo.

## 2. Arranjos Produtivos Locais

As diferentes formas de cooperação entre as empresas têm sido foco de estudo de diversos autores. Assim, encontram-se na literatura diferentes nomenclaturas para as formas de cooperação empresarial, destacando-se: *clusters* (AMATO NETO, 2000; MCCANN; FOLTA, 2009); distritos industriais (PIORE; SABEL, 1984); sistemas produtivos localizados (SOUZA; FERRAZ, 2007); sistemas industriais localizados (GALVÃO, 1999); redes (CASTELLS, 1999), cooperativismo e associativismo, consórcio (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999); alianças (DOZ, 1996 *apud* TEXEIRA, 2008) e clube (SANDLER E TSCHIRHART, 1997 *apud* ERBER, 2008).

Garcia (1996) e Garcia *et al.* (2005) destacam ainda que essas denominações variam de acordo com a região ou país. Na Inglaterra os *clusters*, na Itália os distritos industriais, as redes de pequenas e médias empresas da Alemanha, no Japão os *Keiretsus*, no Chile e na Noruega os arranjos produtivos de produtos primários, e no Brasil possuímos os arranjos produtivos locais. Contudo, essa variedade de termos pode levar às múltiplas possibilidades de interpretação, principalmente, pela existência de uma falta de delimitação sobre que se procura descrever (ZÍSSIMOS, 2007; MCCANN; FOLTA, 2009).

No presente estudo será abordado o tipo específico de cooperação que são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p.27), com predominância de pequenas e médias empresas (PME's), cooperação e competição inter-firmas determinada pela inovação, troca de informações baseada na confiança socialmente construída (CROCCO *et al.*, 2006, p. 8), e ainda sua formação pode acontecer de forma programada ou espontânea (GRUTZMANN, 2010, p. 2).

O conjunto de instituições públicas e privadas que apoiam as empresas locais ganham relevância para a caracterização de aglomerações, pois o aparato institucional afeta o poder político deste segmento e também a própria atividade empreendedora (PARKER, 2008). Assim, o apoio institucional auxilia, impreterivelmente, na caracterização das empresas e até no desempenho destas no mercado de atuação, tendo assim seu papel imprescindível no cenário dos Arranjos Produtivos Locais.

## 3. Estratégia de Produção e Prioridades Competitivas

Estratégia de produção diz respeito ao estabelecimento de planos e programas para utilizar, de forma mais eficiente, os recursos que uma empresa possui. Devem ser coerentes com a estratégia competitiva da empresa e com as demais funções administrativas. Hayes e Wheelwright (1984) *apud* Romanel e Teixeira e Teixeira (2011) afirmam que a estratégia de produção pode ser apresentada como uma sequência de decisões para a unidade do negócio alcançar uma estrutura de produção desejada, assim como a obtenção de capacidades específicas.

Skinner (1969) *apud* Oliveira *et al.* (2006) descreve ainda que, para atender as necessidades de sobrevivência, crescimento e lucro da empresa, a produção deve ser elevada à condição de área estratégica e administrada de modo que seus recursos e competências sejam desenvolvidos e orientados para as oportunidades que surgem no mercado.

As prioridades competitivas foram inicialmente identificadas por Skinner (1969) como sendo produtividade, serviço, qualidade e retorno sobre investimento. No entanto, outros autores apresentam diferentes combinações de prioridades como sendo custo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade (HAYER; WHEELWRIGHT, 1984) ou custo, qualidade, entrega, flexibilidade e serviço (GARVIN, 1993). Neste trabalho, será adotado o conjunto de prioridades proposto por Pires (1995), que consistem em custo, qualidade, flexibilidade e desempenho nas entregas.

A prioridade custo significa a busca por um menor custo de produção, e essa variável foi adotada devido à sua abrangência e à sua conexão com as possíveis estratégias competitivas das unidades de negócios. Numa visão abrangente da dimensão custo, Garvin (1993) propõe que essa prioridade contemple os seguintes elementos: Custo Inicial, Custo de Operação e Custo de Manutenção.

A busca pela redução de custos foi, por muito tempo, a principal prioridade na formulação da estratégia de produção, no entanto, jamais perdeu seu papel estratégico, mesmo com as mudanças recentes do cenário competitivo e com o surgimento de novos modelos de organização da produção, fazendo com que as prioridades qualidade, rapidez e variedade ganhassem importância. Segundo Filho, Pires e Vanalle (1995) a razão é simples: mantidos os níveis das demais dimensões competitivas, a redução de custos ou propicia ganhos adicionais de aumento de margem de lucro ou permite reduções nos preços.

A prioridade flexibilidade, principalmente, no tocante ao mix ou composto de produtos e volume de produção, segundo Cox Jr. (1989), é essencialmente uma medida de desempenho de um processo de mudança, derivando da eficiência do sistema produtivo não em produzir produtos, mas em mudar tanto a quantidade como os tipos desses produtos.

Muitos autores tentam explicar o motivo pelo qual essa variável tem ganhado destaque para o estabelecimento das prioridades competitivas e associam esse motivo à evolução do mercado consumidor. Brinkman (1986) *apud* Filho, Pires e Vanalle (1995), por exemplo, explica esse interesse por meio de um processo de transição de “mercados-vendedores” para “mercados-compradores”, ou seja, da passagem de uma situação de mercado em que a demanda era maior do que a oferta de produtos para outra, atual, em que costuma ocorrer o inverso.

A prioridade desempenho das entregas representa a busca de prazos de entrega cada vez menores e mais confiáveis. Segundo Filho, Pires e Vanalle (1995), tanto a confiança do cliente em relação ao prazo de entrega como a velocidade de entrega do produto passam a ser poderosas armas competitivas, na medida em que se tem cada vez mais produtos customizados (produtos com características específicas, determinadas em função das exigências dos clientes) e produção *Just-in-time*.

A confiabilidade com relação ao prazo e a rapidez da entrega podem, eventualmente, sobrepor-se às dimensões de custo e de qualidade, dependendo das necessidades e dos objetivos dos clientes.

A prioridade qualidade implica a oferta de produtos e serviços com qualidade. O conceito de qualidade deve estar associado, principalmente, ao grau de satisfação dos clientes quando da aquisição e uso dos produtos ou serviços. Um produto terá melhor qualidade quanto melhor atender aos desejos do consumidor.

Essas prioridades serão tratadas neste estudo como indicadores que individualmente apresentam variáveis. O indicador custo terá como variável “redução de custo”; qualidade como a variável “conformidade dos produtos”; desempenho das entregas terá “rapidez na entrega” e flexibilidade como “variedade dos produtos”.

Hill (1993) afirma ainda que as prioridades competitivas também podem ser classificadas de acordo com critérios ganhadores de pedidos ou critérios qualificadores dentro de determinados negócios. Critérios ganhadores de pedidos são aqueles que contribuem direta e significativamente para a realização de um negócio. Já os critérios qualificadores representam um patamar que a manufatura deve necessariamente atingir para entrar na competição. Estes critérios propostos podem, portanto, ser combinados de forma que atenda as necessidades específicas dos grupos de consumidores, as atividades dos concorrentes e o ciclo de vida dos produtos, como também, de uma maneira peculiar e questionável, podem ser agrupados de forma a atender um grupo de empresas que trabalhem em conjunto, como é o caso das aglomerações.

Neste contexto, pode-se indagar se as escolhas estratégicas e o estabelecimento das prioridades competitivas das empresas poderiam ser compatibilizados no âmbito de arranjos produtivos. Embora isto pareça ser teoricamente possível e desejável, Villaschi e Campos (2002) destacam as dificuldades para este tipo de colaboração, considerando que a competitividade em grande parte dos arranjos produtivos locais no Brasil é lastreada em estratégias conservadoras que buscam reduzir riscos e que dificultam a adoção de apostas mais ousadas pelas empresas pertencentes aos arranjos.

#### **4. Procedimentos metodológicos**

O presente estudo caracteriza-se como descritivo por procurar conhecer características relacionadas às prioridades competitivas das empresas de confecção do aglomerado produtivo de Muriaé (GIL, 2002; VERGARA, 1997; CERVO; BERVIAN, 2006).

Para delinear o assunto foram utilizadas informações de um banco de dados extraídas da tese de Tavares (2011), obtidas através da aplicação de um questionário estruturado não disfarçado, que consiste em perguntas elaboradas exatamente com as mesmas palavras, seguindo uma mesma ordem e opções de respostas, entregues a todos os respondentes, com o objetivo de padronizar e ter certeza de todos estarem respondendo às mesmas perguntas (MATTAR, 1993; CHAGAS, 2004).

O instrumento de coleta de dados forneceu informações sobre as características da confecção – tempo de mercado, número de funcionários e proprietários; as características do mercado – segmento, mercado consumidor e fornecedor; e aspectos produtivos. Utilizou-se a Escala de Likert para mensurar as respostas sobre os aspectos produtivos, visto que esta requer que o respondente indique seu grau de concordância ou discordância em relação a uma lista de assertivas relacionadas à atitude ou ao objeto (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p. 298).

Para aplicação dos questionários, foram realizadas visitas às empresas do arranjo produtivo Local de Muriaé (aplicação *in loco*), no período de agosto a outubro de 2010, realizando-se entrevistas pessoais com os proprietários de confecções. A unidade de análise, o APL de Muriaé, é composto por, aproximadamente, 578 microempresas – 461 informais e 117 formais. Foram aplicados 70 questionários (erro amostral de, aproximadamente, 11%), e a amostragem se deu por acessibilidade, sendo não probabilística (SAMPLIERE, 2006, p.254)(NÃO CONSTA). Os softwares escolhidos para análise dos dados foram o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e o *Microsoft Office Excel*.

Para atingir os objetivos da pesquisa foram utilizadas algumas técnicas, como a análise de *cluster*, agrupando de acordo com as prioridades competitivas. Para tanto, foi construída uma escala de prioridade, descrita abaixo.

Para mensurar os pontos de prioridades competitivas foram dadas opções de escolha para os respondentes a respeito de suas preferências quanto às variáveis: custo, rapidez de entrega, variedade e conformidade dos produtos. Utilizou-se a escala de Likert para especificar o nível de concordância quanto à afirmação, e assim foram atribuídas notas de -2 (discordo totalmente) a +2 (concordo totalmente) para cada par de comparação, sendo seis pares ao total, como ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis analisadas no questionário

<b>Questionamentos</b>	<b>Variáveis</b>
Prefiro redução de custo à rapidez de entrega	Custo x rapidez
Prefiro redução de custo à variedade de produtos	Custo x variedade
Prefiro redução de custo à conformidade do produto (padrão de produção)	Custo x Conformidade
Prefiro variedade de produtos à rapidez de entrega	Variedade x Rapidez
Prefiro variedade de produtos à conformidade do produto (padrão de produção)	Variedade x Conformidade
Prefiro rapidez de entrega à conformidade do produto (padrão de produção)	Rapidez x Conformidade

**Fonte:** elaboração própria

Então, foi feito um escore destas respostas para mensurar, separadamente, os pontos de prioridades competitivas. Para mensurar cada variável foi feita, primeiramente, a comparação com as demais variáveis e atribuídas as notas para, ao final, fazer o somatório. Por exemplo, se o escore do ponto variedade foi de -2 têm-se:

- Custo x Variedade: se a empresa responde concordo plenamente, é atribuído o valor +2 para Custo e -2 para Variedade;
- Conformidade x Variedade: se a empresa responde concordo parcialmente, é atribuído o valor +1 para Conformidade e -1 para Variedade;
- Rapidez x Variedade: se a empresa responde discordo parcialmente, é atribuído o valor -1 para Rapidez e +1 para Variedade;

O escore do ponto variedade será o somatório das notas atribuídas a esta variável:

*Ponto de Prioridade em Variedade: -2-1+1= -2*

O valor do escore total pode variar de -6 até +6. No primeiro caso, todas as outras prioridades são mais importantes, sendo assim, quanto mais próximo de +6, mais alta é a prioridade, e quanto mais próximo de -6, menor a prioridade.

Para agrupar as empresas em clusters (grupos) com base nas prioridades competitivas, utilizou-se a análise de conglomerados (análise de *cluster*), com o objetivo de formar agrupamentos com elementos homogêneos entre si e diferentes dos demais. Trata-se de uma metodologia de classificação, ou taxonômica, baseada em métodos numéricos.

Neste trabalho, foi utilizado o método hierárquico aglomerativo de Ward, procedimento que consiste em computar uma matriz de distância ou similaridade entre os indivíduos, a partir da qual se inicia um processo de sucessivas fusões destes, com base na proximidade ou similaridade entre eles. (HAIR *et al.*, 2005; FIPECAFI, 2007).

Para validar as diferenças entre os grupos utilizou-se a análise de variância (ANOVA). Segundo Hair *et al.* (2005), a ANOVA é uma técnica estatística usada para determinar, com base em uma medida dependente, se várias amostras são oriundas de populações com médias iguais. A junção de todas essas técnicas e procedimentos permitirá chegar à resposta do problema de pesquisa proposto neste trabalho.

## 5. Contextualização empírica

O APL de Muriaé está inserido no setor têxtil e de confecção, que no Brasil compreende mais de 30 mil empresas e gera 1,7 milhões de empregos em toda a sua cadeia, que inclui fios, fibras, tecelagens e confecções (ABIT, 2011). Segundo Tavares (2011) é o setor que tem maior número de empresas e o de segunda maior participação em termos de pessoal ocupado total e pessoal assalariado, dentro das indústrias do setor de transformação.

A indústria de vestuário no Brasil é bastante significativa para a economia, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT. O setor têxtil e de confecção brasileiro é o quinto maior do mundo, e o Brasil representa o

quarto maior parque produtivo de confecção do mundo e o terceiro maior produtor mundial de malha.

Em relação à destinação da produção, das 4,4 milhões de peças/ano produzidas, 97% são destinadas ao mercado interno e apenas 3% ao mercado externo. As importações contribuem com menos de 0,5% do consumo aparente de peças de roupas confeccionadas (MENDONÇA, 2008).

Localizado na região sudeste de Minas Gerais na Zona da Mata, o aglomerado produtivo de Muriaé está inserido em um Estado de grande representatividade na economia com o setor têxtil. O Estado de Minas Gerais é responsável por 14% da produção nacional de vestuário, ficando atrás apenas dos Estados de São Paulo e Paraná (IEL, 2003).

O APL de Muriaé também é composto por um representativo número de empresas, segundo Souza e Ferrz (2007), é o terceiro aglomerado em número de estabelecimentos formais no setor de confecção. Existem 578 microempresas – 461 informais e 117 formais–, que respondem por 25% da produção; 112 empresas de pequeno porte, que respondem por 53% da produção; e 10 empresas de médio porte, que respondem por 22% da produção. Esse polo gera, aproximadamente, 10.500 empregos diretos e indiretos (MENDONÇA, 2008). Essas informações justificam a escolha do setor e do aglomerado de Muriaé como objeto de estudo.

## 6. Caracterização das empresas estudadas

Foi constatado que dentre as 70 empresas analisadas, 55 responderam ao questionamento sobre o número de funcionários e puderam ser classificadas quanto ao porte das empresas (número de empregados), seguindo o critério utilizado pelo SEBRAE (2004). Foi possível observar o predomínio de micro e pequenas empresas no arranjo produtivo local, não havendo, dentro da amostra, nenhuma empresa classificada como média ou grande empresa (QUADRO 2). Tal classificação, como enfatiza Oliveira (2002), é um critério tanto econômico como social, que oferece indicadores da absorção de mão-de-obra, nível de renda e produtividade em empresas tradicionais.

Quanto ao número de proprietários, 81,4% possuem somente um proprietário, e destas empresas 64,3% são dirigidas por mulheres, evidenciando um nicho ocupacional como oportunidade de inserção destas no mercado de trabalho, fortalecendo-as como empreendedoras (QUADRO 2). Observa-se também uma predominância do ensino médio e superior completo como graus de escolaridade dos proprietários. O grau de escolaridade do primeiro proprietário é bem equilibrado entre os dois níveis mais frequentes, demonstrando que muitas destas empresas (48,6%) administram seus negócios levando em conta as experiências vividas na prática, os empreendedores utilizam sua habilidade e intuição gerencial adquiridas empiricamente para administrar seu negócio. Morrison, Breen e ALI (2003) afirmam ainda que os principais motivos que levam as pequenas empresas a sobreviverem no mercado são justamente o alinhamento das oportunidades de mercado com as intenções e habilidades dos gerentes-proprietários.

Quadro 2 – Quadro resumo das características da amostra

Tempo de mercado	15 anos			
Ramo de atividade	Confecção 96%	Facção 3%	Não responderam 1%	
Porte	Micro empresa 43,64%	Pequena Empresa 56,36%		
Número de proprietários	1 proprietário 81,4%	Mais de 1 proprietário 18,6%		
Escolaridade do primeiro proprietário	Superior completo 47,1%	Médio completo 48,6%	Outros 4,3%	
Escolaridade do segundo proprietário	Superior completo 61,5%	Médio completo 38,5%		
Destino das vendas	Local 91,4%	Regional 97,1%	Nacional 62,9%	Internacional 22,9%
Origem das compras	Local 89%	Regional 85,71%	Nacional 41,43%	Internacional 11,43%

Fonte: Resultados da pesquisa, organizados a partir da classificação do SEBRAE (2004).

Em relação às características do mercado há uma baixa representatividade no mercado internacional, tanto nas vendas quanto na compra de insumos e matérias – primas, confirmando a característica do setor. O mercado local (Muriaé) e regional (Minas Gerais) são os de maior predominância no aglomerado de Muriaé. Segundo Mendonça (2008) ainda não há, no arranjo, um programa específico para facilitar e fomentar as exportações que seja capaz de desenvolver os procedimentos burocráticos, mercadológicos e legais, necessários para atingir o mercado externo.

Segundo o SINDIVEST (2010) o comércio local desempenha um papel importante, sendo responsável pelo fornecimento de insumos para mais da metade das empresas, com exceção do tecido, onde o local de compra é bem diversificado. A região sul e o estado de São Paulo são os grandes fornecedores de matéria-prima, em especial tecidos e aviamentos, provavelmente porque apresentam preços mais atrativos.

Os resultados encontrados possibilitaram traçar um perfil das empresas pesquisadas, que resumidamente são, predominantemente, micro e pequenas empresas do ramo de confecções, basicamente administradas por um proprietário que tem como grau de escolaridade ensino médio e/ou superior completo. O aglomerado apresenta, ainda, baixa representatividade no mercado internacional, sendo que tanto as vendas quanto as compras são realizadas no mercado local e regional.

Diante de tais dados, a análise da presente pesquisa será realizada adiante de forma individualizada através dos *clusters* identificados, levando em consideração as prioridades competitivas, sendo os grupos comparados através de seus pontos de prioridade e posteriormente apresentando o perfil das empresas de cada grupo.

## 7. Identificação dos clusters

As empresas foram agrupadas a partir de medidas de distância entre os sujeitos quanto aos pontos de prioridades (custo, variedade, conformidade e rapidez) e, mais tarde, entre os conglomerados. Essas foram as variáveis formadoras dos grupos.

Tabela 1 - ANOVA com 3 clusters

<b>Pontos de Prioridade</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<i>Pontos para prioridade em custo</i>	78,466	0,000
<i>Pontos para prioridade em variedade</i>	23,572	0,000
<i>Pontos para prioridade em rapidez</i>	0,453	0,638
<i>Pontos para prioridade em conformidade</i>	96,606	0,000

Fonte: Resultados da pesquisa.

Para decisão de quantos *clusters* deveriam ser retidos, observou-se o dendrograma e validou-se a formação destes aglomerados utilizando-se o teste ANOVA para comparação de médias. Segundo Pestana e Gageiro (2008), o dendrograma representa a aglomeração feita numa escala de 0 a 25, diferente da escala de distâncias, servindo como um dos processos de escolha do número adequado (validação) de cluster.

Aceitou-se a formação de 3 clusters, pois eles foram formados antes que a distância entre outros clusters fosse muito grande (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Sendo assim, puderam-se obter grupos em que seus componentes são bastante semelhantes e se diferindo dos componentes dos outros agrupamentos. A TAB 2 exibe a comparação entre os clusters utilizando o test t de student.

Tabela 2 - Múltiplas comparações entre os Clusters formados

	<b>Grupos</b>	<b>Grupos</b>	<b>Diferenças de Médias</b>	<b>Sig.</b>
<b>Pontos para prioridade em Custo</b>	Cluster 1	Cluster 2	1,856	<b>0,000</b>
		Cluster 3	-2,685	<b>0,000</b>
	Cluster 2	Cluster 1	-1,856	<b>0,000</b>
		Cluster 3	-4,542	<b>0,000</b>
	Cluster 3	Cluster 1	2,685	<b>0,000</b>
		Cluster 2	4,542	<b>0,000</b>
<b>Pontos para prioridade em Variedade</b>	Cluster 1	Cluster 2	-1,874	<b>0,000</b>
		Cluster 3	-2,644	<b>0,000</b>
	Cluster 2	Cluster 1	1,874	<b>0,000</b>
		Cluster 3	-0,771	0,187
	Cluster 3	Cluster 1	2,644	<b>0,000</b>
		Cluster 2	0,771	0,187
<b>Pontos para prioridade em Rapidez</b>	Cluster 1	Cluster 2	0,164	0,873
		Cluster 3	0,351	0,615
	Cluster 2	Cluster 1	-0,164	0,873
		Cluster 3	0,188	0,878
	Cluster 3	Cluster 1	-0,351	0,615
		Cluster 2	-0,188	0,878
<b>Pontos para prioridade em Conformidade</b>	Cluster 1	Cluster 2	-0,147	0,909
		Cluster 3	4,978	<b>0,000</b>
	Cluster 2	Cluster 1	0,147	0,909
		Cluster 3	5,125	<b>0,000</b>
	Cluster 3	Cluster 1	-4,978	<b>0,000</b>
		Cluster 2	-5,125	<b>0,000</b>

Fonte: Resultados da pesquisa. 2011

Foi constatado também que o conjunto de três clusters apresentou diferenças significativas, entre eles segundo o teste, como também apresentou uma melhor distribuição de empresas. No entanto, somente a variável rapidez não apresentou diferenças relevantes entre os grupos, já que o nível de significância aceito foi de 5%, mas optou-se em mantê-la na análise devido à sua grande relevância nos estudos sobre prioridades competitivas.

A TAB 2 demonstra de forma detalhada as múltiplas comparações entre os clusters para identificar se existiam significativas diferenças quanto aos pontos de prioridade comparando dois *clusters*. Por exemplo, o ponto de prioridade em custo apresentou diferenças significativas nas diversas combinações feitas, já o ponto de prioridade em variedade não apresentou significativas diferenças quando se comparou o Cluster 2 com o 3 e vice-versa, apresentando um nível de significância de 0,187, assim como no ponto de conformidade, que não apresentou significativas diferenças na comparação do Cluster 1 com 2 e vice-versa, apresentando 0,909 de significância. Nota-se ainda que a prioridade em rapidez, como já mencionado anteriormente, não apresentou significativas diferenças quando se comparou os clusters entre si.

Os *clusters* foram separados de forma que o Cluster 1 possui 29 empresas, o Cluster 2, composto por 24 empresas, e o Cluster, 3 formado por 16 empresas, essa foi a distribuição de empresas mais homogênea que se identificou. As demais

combinações apresentavam distribuições muito díspares, tendo grupos com grande número de empresas e outros com um número mínimo.

## 8. Heterogeneidade no APL de Confecção de Muriaé quanto as prioridades competitivas

Neste estudo foram utilizadas as características de pontos de prioridades competitivas como variáveis de agrupamento, considerando que para determinação dos pontos de prioridade foi feito um escore das respostas obtidas junto aos empresários do aglomerado. A escala com os escores apresentou - 6 como ponto mínimo, ou seja, quanto mais próximo deste valor, mais baixa é a prioridade que se atribui àquela variável, e +6 como ponto máximo, que, quanto mais próximo deste valor, mais alta a prioridade.

Como pode ser observado na TAB 3, os Clusters 1 e 2 se assemelham à ordem de prioridade do aglomerado como um todo, entretanto, os níveis de prioridade são distintos.

Tabela 3 - Escore dos pontos de Prioridade para os clusters

<b>Pontos de Prioridade</b>	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>	<b>Muriaé</b>
<b>Custo</b>	-3,3103	-5,1667	-0,6250	-3,3300
<b>Variedade</b>	-2,2069	-0,3333	0,4375	-0,9400
<b>Rapidez</b>	1,4138	1,2500	1,0625	1,2800
<b>Conformidade</b>	4,1034	4,2500	-0,8750	3,0000

Fonte: Resultados da pesquisa. 2011

Para uma melhor visualização da estrutura dos pontos de prioridade é apresentado o gráfico de radar que plota os valores de cada ponto. Segundo Pinto (1998), o gráfico radar pode propiciar: apresentação de várias dimensões simultaneamente; fácil visualização comparativa; e uniformização das unidades de medida dos diferentes indicadores.

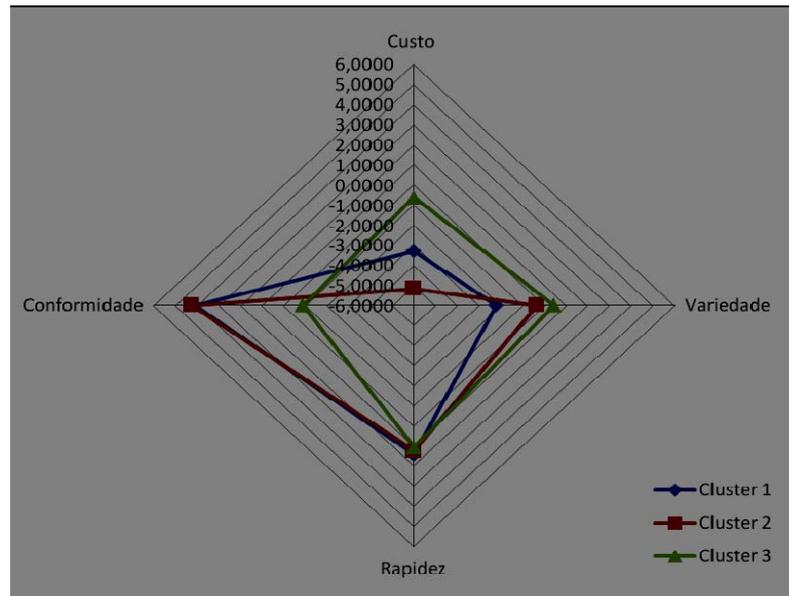


Gráfico 1 - Plotagem dos pontos de prioridades competitivas dos clusters  
 Fonte: Resultados da pesquisa (2011)

Percebe-se também que o ponto de prioridade em rapidez foi o que apresentou valores mais próximos entre os clusters, os três grupos priorizam a rapidez quase que na mesma proporção, não apresentando significativas diferenças, como também já foi comprovado pela análise de variância (TAB 1 – ANOVA). Esta escolha compreendida considerando a rapidez um critério qualificador de pedido, isto é, um requisito mínimo para participar do mercado (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 1999), ou uma fonte de paridade competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os Clusters 1 e 2 seguem a seguinte ordem de prioridade: conformidade, rapidez, variedade e por último custo. O Cluster 3 apresenta uma ordem diferente: rapidez, variedade, custo e conformidade. É possível notar que os Cluster 1 e 2 apresentam uma estrutura semelhante nos pontos de rapidez e conformidade. A variável variedade é mais enfatizada para o Cluster 2, enquanto o Cluster 1 prioriza, comparativamente ao segundo agrupamento, o critério de custo.

O Cluster 3 apresenta uma estrutura diferenciada dos demais clusters obedecendo à seguinte ordem de prioridade: rapidez, variedade, custo e conformidade. Ao priorizar rapidez e preterir conformidade, é possível notar uma estratégia competitiva significativamente distinta.

Outra análise importante é a comparação das estratégias dos grupos com o perfil geral do APL em estudo. Estudos indicam que o perfil da aglomeração poderá influenciar os benefícios para as empresas aí localizadas. Por exemplo, locais com maior concentração de empresas proporcionam maior número de surgimento de novas empresas (CHANG; CHRISMAN; KELLERMANS, 2009; MINNITI, 2004) ou locais caracterizados por empresas com elevado grau de internacionalização favorecem o estabelecimento de vínculos internacionais (AL-LAHAM; SOUTARIS, 2008).

Ainda segundo a TAB 3, o perfil geral é a seguinte ordem de prioridade: conformidade, rapidez, variedade, custo. Isto indica que o ambiente local pode ser

mais favorável aos clusters 1 e 2. É como se houvesse um centro de gravidade em torno destas empresas, fazendo com que elementos de suporte ao APL, como a atuação das instituições de apoio, de prestadores de serviços e tipos de clientes atraídos.

Considerando a estratégia de produção dos Clusters 1 e 2, observa-se que há uma tendência para competir em aspectos mais complexos, isto é, fatores que não se fundamentam na competitividade espúria, isto é, na exploração de mão de obra ou produtos de qualidade inferior (HAGUENAUER, 1989).

Neste sentido, a capacidade de as empresas sobreviverem e se desenvolverem em longo prazo está atrelada a mecanismos que fortaleçam o “teste de mercado” como critério mais relevante para a sobrevivência da empresa. Isso é corroborado pelos dados apresentados na TAB 4.

Tabela 4 - Grau de significância para as variáveis de Destino de Vendas

<b>Destino das Vendas</b>	<b>Sig.</b>
<i>Destino das vendas - mercado local</i>	0,508
<i>Destino das vendas - mercado regional</i>	0,908
<i>Destino das vendas - mercado nacional</i>	0,818
<i>Destino das vendas - mercado internacional</i>	<b>0,001</b>

Fonte: Resultados da pesquisa. 2011

Das empresas do primeiro *cluster* (29 empresas), 27,58% atendem ao mercado internacional, 29,16% das empresas do Cluster 2 (24 empresas) e apenas 6,25% das empresas do Cluster 3 (16 empresas). Pelo Cluster 2, atender em maior porcentagem o mercado internacional pode ser uma explicação para que este grupo atribua mais prioridade à conformidade em comparação aos demais grupos, pois, tratando-se de um mercado exigente e cada vez mais competitivo, a qualidade é um diferencial estratégico. O fato de os *clusters* 1 e 2 atenderem em maior proporção o mercado internacional em comparação ao Cluster 3 foi comprovado pela análise de variância (ANOVA), sendo que a variável “Destino das vendas – mercado internacional” apresentou significativas diferenças em comparação com as demais variáveis de caracterização das empresas (quadro 3).

Este resultado é coerente com as proposições de Ferraz; Kupfer; Haguenaer (1995), que destacam a importância do mercado como um dos fatores estruturais para a competitividade. Entendido como o confronto de capitais, o mercado influencia a competitividade tanto pelo fato de sua existência ser fator necessário como pelo nível de exigência imposto às empresas. Nesse sentido, o mercado internacional, em vez de ser considerado resultante de competitividade, poder ser considerado seu incentivador.

O Quadro 3 apresenta as diferenciações quanto às variáveis: tempo de mercado; número de funcionários; proprietários (número, sexo e escolaridade); segmentos atendidos e canais de distribuição. Percebe-se que as características entre os *clusters* são parecidas. De modo geral, os grupos são representados por pequenas empresas (30 funcionários) que já estão presentes no mercado e já

passaram pelos primeiros estágios de crescimento, geralmente com um único proprietário, sendo representantes de vendas o principal canal de distribuição.

O segmento atendido também deve ser um fator determinante para o estabelecimento das prioridades. Os segmentos atendidos são bastante diferenciados, sendo que nos Clusters 1 e 2 estão presentes empresas que atendem a todos os mercados propostos: moda de dormir; moda infanto-juvenil; moda masculina; moda praia e fitness e moda unissex, sendo a moda de dormir o de maior representatividade. Já no Cluster 3 se apresentam empresas que atendem a apenas três segmentos: moda de dormir, moda infanto-juvenil e moda unissex.

Quadro 3 - Características do perfil das empresas de cada cluster

	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>
<b>Tempo de Mercado</b>	Média de 16 anos	Média de 14 anos	Média de 15 anos
<b>Nº de funcionários</b>	Média de 39 funcionários	Média 30 funcionários	Média de 30 funcionários
<b>Nº de proprietários</b>	Maioria possui 1 proprietários (89,65%)	Maioria possui 1 proprietário (66,66%)	Maioria possui 1 proprietário (87,5%)
<b>Sexo do Proprietário 1</b>	62% são do sexo feminino	54,16% são do sexo feminino	81,25% são do sexo feminino
<b>Escolaridade do proprietário 1</b>	Médio Completo (59%), seguido de Superior Completo (34%)	Superior Completo (63%), seguido de Médio Completo (33%)	Médio Completo (56%), seguido de Superior Completo (44%)
<b>Segmentos atendidos</b>	Dormir (37,9%), Infanto-juvenil (27,6%), Unissex (24,1%) e outros (13,8%)	Dormir (33,3%), Infanto-juvenil (20,8%), Unissex (16,7%) e outros (12,5%)	Dormir (25%), Unissex (25%) e Infanto-juvenil (18,8%)
<b>Canal de Distribuição</b>	Representantes de vendas (96,55%), seguido de envio de catalogos (51,72%) e outros	Representantes de vendas (83,33%), seguido de sacoleiras via lojas (37,5%) e outros	Representantes de vendas (93,75%), seguido de sacoleiras via fábrica (50%) e sacoleiras via lojas (25%)

Fonte: Resultados da pesquisa (2011)

Tendo como perspectiva de outros trabalhos realizados, estes resultados corroboram a afirmação de que as prioridades competitivas influenciam outros aspectos da organização, como observado por Guimarães, Santos e Teodoro Filho (2009). Em relação a Macchion et al (2015), há também convergência com o resultado de que diferentes estratégias de produção podem ser seguidas, mesmo considerando-se uma mesma indústria, no caso as confecções.

Por fim, este estudo contribui para salientar a importância de conhecer mais profundamente a configuração dos arranjos locais, dado que eles se manifestam heterogêneos em sua composição. Esta consideração implica que as políticas públicas e as decisões corporativas devem considerar a configuração das empresas aí instaladas.

## 9. Conclusões

O estudo realizado possibilitou atingir os objetivos propostos e assim identificar a diversidade organizacional do aglomerado produtivo do município de Muriaé – MG, revelando que a ótica das prioridades competitivas é válida para evidenciar a heterogeneidade interna dos APL. Destacando ser este um aglomerado de importância para o município, que movimenta cerca de R\$ 230 milhões por ano e produz em média 2,5 milhões de peças/mês, além de ser um desenvolvedor social que gera cerca de 10.500 empregos diretos e indiretos.

Embora o APL apresente como característica geral uma estratégia de produção baseada na configuração das prioridades competitivas, foi possível evidenciar a diversidade interna do APL. Aplicando a análise de cluster, é possível identificar que os grupos se mostraram heterogêneos, tendo como elementos relevantes a configuração das prioridades competitivas. Mesmo tendo o aglomerado apresentado pouca representatividade no mercado internacional, os Clusters 1 e 2 ainda possuem uma participação de 27,58% e 29,16% das empresas pertencentes a estes grupos, e o Cluster 3 apenas 6,25%, o que pode ser uma hipótese para explicar a escolha das prioridades competitivas. Um grupo (Cluster 3) se difere dos demais apresentando uma estrutura de estratégia de produção como maior foco em variedade e custo em detrimento da conformidade.

Apesar dos esforços, a presente pesquisa apresenta algumas limitações. Como o estudo se trata de uma parcela do número de empresas do APL de Muriaé-MG, os resultados não podem ser generalizados para todas as empresas pertencentes a esse arranjo produtivo. No entanto, os resultados são válidos, já que o número de proprietários nas empresas entrevistadas é suficiente para fazer inferências estatísticas.

Não obstante às limitações apresentadas, o artigo contribui para compreender a relação dos aglomerados produtivos e as prioridades competitivas. Para os tomadores de decisões, o artigo reforça a importância do fator localização como elemento importante para a estratégia das empresas. Para as instituições de apoio, especialmente os atores do local deste estudo, o artigo apresenta uma descrição mais profunda sobre a dinâmica das empresas locais, o que deve ser considerado no planejamento das ações, destacando a existência de um grupo significativo de empresas com maior foco na busca pela competitividade autêntica, isto é, a partir de elementos relacionados com o “teste de mercado”. Para os formuladores de políticas públicas, reforça-se a importância de reconhecer a heterogeneidade das empresas como elemento relevante na formulação de programas de ação estatal de apoio aos APLs.

## Referências

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de marketing. Atlas, 2004.

AL-LAHAM, A.; SOUITARIS, V. Network embeddedness and new-venture internationalization: analyzing international linkages in the German biotech industry. *Journal of Business Venturing*, Bloomington, v. 23, n. 5, p. 567-586, 2008.

ALVES FILHO, A. G.; PIRES, S. R. I.; VANALLE, R. M. *Sobre as prioridades competitivas da produção: compatibilidades e sequências de implementação*. v.2, n.2, p. 173-180, ago. DEP-UFSCar. São Carlos, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES.ABIT. Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/> . Acesso em: 25 de out. 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOYER, K. K.; LEWIS, M. W. Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. *Production and Operations Management*, v. 11, n. 1, p. 9-20, 2002.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. *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, p. 21-34, 2003.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede. (A era da informação, economia, sociedade e cultura)*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, A.; BERVIAN, P. *Metodologia Científica*. 5ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CHANG, E. P. C.; CHRISMAN, J. J.; KELLERMANS, K. W. The relationship between prior and subsequent new venture creation in the United States: a county level analysis. *Journal of Business Venturing*, Bloomington, 2009.

COX JR., T.J.: *Toward the Measurement of Manufacturing Flexibility*. Production and Inventory Management Journal, first quarter, v. 30, n. 1, p. 68-72, 1989.

CROCCO, M. A.; GALINARI, R.; SANTOS, F.; LEMOS, M. B.; SIMÕES, R. *Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais*. Texto para discussão n. 212, CEDEPLAR, jul. 2003.

ERBER, F. S. *Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito*. Nova economia. Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 11-31, 2008.

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

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. FIPECAFI. *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. Luiz J. Corrar, Edilson Paulo, José Maria Dias Filho (coordenadores). São Paulo: Atlas, 2007.

GALVÃO, C. A. *Sistemas industriais localizados: o Vale do Paranhana – complexo calçadista do Rio Grande do Sul*. Texto para discussão IPEA, n. 617, janeiro de 1999.

GARCIA, R. C. *Aglomerações Industriais ou Distritos Industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil*. Campinas, IE, 1996.

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

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

GUIMARÃES, Márcia Regina Neves; DE LARA, Felipe Ferreira; TRINDADE, Raissa Oliveira Peroba. *A Relação Entre a Estratégia de Produção e a Prática da Inovação Tecnológica: Um Estudo em uma Empresa Produtora de Alumínio*. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 3, p. 109, 2015.

GUIMARAES, M. R. N.; TEODORO FILHO, A. M. *As prioridades competitivas e a área de gerenciamento de recursos humanos em empresas de autopeças*. Revista GEPROS, n. 4, p. 25, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUTZMANN, A. *Empresas de Desenvolvimento de Software e Arranjos Produtivos Locais sob a Ótica de Modelos de Negócios: um Estudo de Casos nas Empresas de Software de Concórdia-SC*. XXXIV Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro: 2010.

HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas uma resenha bibliográfica recente com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 1989. Texto para Discussão, 16.

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.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Upper Saddle River, 2005

HILL, T. *Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function*. London: Open University, 1993.

IEL/MG-GETEC – *Gerência de estudos e projetos tecnológicos, a partir do GEORreferenciamento*. [S.I.]: SEBRAE Base Setorial, 2003.

MACCHION, L; MORETTO, A.; CANIATO, F.; CARIDI, M.; DANESE, P.; VINELLI, A.. *Production and supply network strategies within the fashion industry*. *International Journal of Production Economics*, v. 163, p. 173-188, 2015.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1993. Volume 01

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

MENDONÇA, F. M. *Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais da indústria tradicional do Estado de Minas Gerais*/ Fabrício Molica de Mendonça. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2008.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. *Small business growth: intention, ability and opportunity*. Journal of Small Business Management, v. 41, n. 4, p. 417-425, 2003.

PARKER, R. L. *Governance and the entrepreneurial economy: a comparative analysis of three regions*. Entrepreneurship Theory and Practice, Hoboken, v. 32, n.5, p. 833, 2008.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo. 5ed. Lisboa, 2008.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books, 1984.

PUGAS, P. G. O.; CALEGARIO, C.; ANTONIALLI, L. M. *Aglomerados e visão baseada em recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em minas gerais*. RAUSP-e (São Paulo) v. 48, p. 440-453, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas de Minas Gerais*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004. 40p. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/BibliotecaDigital/VisualizarDocumento.aspx?codigo=941> Acesso em: 03 de nov. 2011.

SINDICATO DOS VESTUÁRIOS. SINDIVEST. Disponível em: <http://www.sindivest.org.br>. Acesso em: 25 de out. 2011.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, may–june p.136-145, 1969.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, C.A. V. Fatores críticos de sucesso no desempenho de um pólo. *O caso do arranjo produtivo local de indústrias de vestuário de Muriaé-MG*. Niterói, RJ: UFF, 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói.

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.

TAVARES, B. *Estrutura das Aglomerações produtivas e capacitações das micro e pequenas empresas: um estudo comparativo no setor de vestuário em Minas Gerais*. 256p. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Lavras, 2011.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VILLASCHI, A.; CAMPOS, R. *Arranjos e sistemas produtivos locais e políticas para uma economia do conhecimento e do aprendizado*. Nota Técnica 3.2. Contrato BNDES/FINEP/FUJB, Rio de Janeiro. Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.