Prioridades competitivas como filtros para absorção de externalidades: um estudo de caso no APL de confecções de Divinópolis

Competitive priorities as filters for absorption of externalities

***Bruno Tavares*[1]**
***Gislaine Aparecida Santana Sediyama*[2]**
***Luiz Marcelo Antonialli*[3]**
***Nathália Olimpio Bueno*[4]**

Resumo

O presente estudo tem como objetivo verificar os efeitos da heterogeneidade entre empresas na absorção de externalidades na aglomeração produtiva de confecção em Divinópolis (MG). Para tanto, os procedimentos metodológicos utilizados se constituíram de entrevistas semiestruturadas (roteiro) com os responsáveis pelas empresas. Após transcritas, as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo por meio da técnica de categorização temática com grade mista. Observou-se por meio dos dados que as empresas não percebem da mesma forma as externalidades e que aquelas classificadas como confecções adotam um par de prioridades competitivas composto por Qualidade e Flexibilidade; as empresas classificadas como facções adotam como objetivos de desempenho Custos e Rapidez. Sendo assim, conclui-se que as prioridades competitivas adotadas pelas empresas influenciam na absorção das externalidades geradas no arranjo produtivo local.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local. Externalidades. Prioridades Competitivas.

Abstract

The present study aims to determine the effects of heterogeneity among firms in absorption of externalities in the production agglomeration of clothing in Divinópolis (MG). The methodological procedures used consisted of semi-structured interviews (screenplay) with those responsible for the companies. After being transcripted, the interviews were subjected to content analysis using the technique of thematic categorization with a mixed grid. It was observed through data that companies do not see externalities the same way, and those companies classified as confections adopt a couple of competitive priorities consisted of Quality and Flexibility. Businesses classified as such factions adopt Performance Goals, Costs and Quickness. It can be concluded that the competitive priorities adopted by companies influence the uptake of the externalities generated in local productive arrangement.

Keywords: Local Productive Arrangement. Externalities. Competitive Priorities.

[1] Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV). *E-mail*: btavares@ufv.br.
[2] Mestra em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV). *E-mail*: gislaine.santana@ufv.br.
[3] Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. (USP). Professor dos cursos de graduação, mestrado e doutorado em Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA). *E-mail*: lmantonialli@uol.com.br.
[4] Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). *E-mail*: nathalia.olimpiob@gmail.com.

Introdução

O estudo de aglomerações produtivas remonta à proposição de Marshall (1920) sobre distritos industriais, ainda nos fins do século XIX. Segundo este autor, a reunião de unidades empresariais de um mesmo setor em dada região provoca a existência de externalidades que permitem, mesmo a empresas menores, a sobrevivência no mercado por meio da especialização produtiva.

Além disso, a fonte de vantagens competitivas das aglomerações contemporâneas assenta-se sobre a ação conjunta, ou externalidades ativas, as quais representam um avanço em relação às economias de aglomeração, ou externalidades passivas. Estas são frutos espontâneos da aglomeração e referem-se, geralmente, à formação de mão de obra qualificada, acesso a serviços e fornecedores e troca de informações. As externalidades ativas, por sua vez, são aquelas somente passíveis de realização por meio da ação conjunta entre as empresas. Schmitz (1997) propôs o conceito de **eficiência coletiva** para denominar o conjunto de vantagens oriundas das aglomerações contemporâneas, que podem ser subdivididas em passivas ou espontâneas e ativas ou deliberadas. Neste sentido, percebe-se que as externalidades são manifestadas de muitas formas: acesso a recursos, difusão de informação, acesso a novos mercados, legitimação, entre outros.

As diferenças entre as empresas, porém, podem fazer com que as externalidades "disponíveis" numa mesma aglomeração sejam absorvidas de maneira desigual entre as empresas. São exemplos as competências empresariais, segmento de atuação, abrangência do mercado consumidor, entre outras. Todavia, há poucos estudos sobre o tema da heterogeneidade entre empresas, em especial sobre as de menor porte e localizadas em aglomerações produtivas.

Diante dessas considerações, o presente estudo objetiva verificar os efeitos da heterogeneidade entre empresas na absorção de externalidades na aglomeração produtiva de confecção em Divinópolis (MG). Assim, busca-se estabelecer relações entre a teoria dos aglomerados por meio de externalidades geradas com as prioridades competitivas adotadas pelas empresas.

As externalidades ativas, por sua vez, são aquelas somente passíveis de realização por meio da ação conjunta entre as empresas.

Em busca do objetivo proposto, o artigo dividiu-se em outras cinco partes. A seção seguinte apresenta os principais conceitos relacionados às aglomerações produtivas e às externalidades geradas por elas, e também serão apresentados os conceitos de prioridades competitivas. Além disso, busca-se verificar a relação entre externalidades e prioridades competitivas. Na terceira seção são apresentadas as opções metodológicas utilizadas para a realização deste trabalho. Na quarta seção são apresentados os principais resultados e, por fim, aborda-se as considerações finais.

1 Referencial Teórico

Nesta seção serão apresentados os conceitos de externalidades e prioridades competitivas, bem como a relação entre eles.

1.1 Externalidades nos Arranjos Produtivos Locais

O conceito de Arranjo Produtivo Local (APL) parte dos desdobramentos da análise de distritos industriais realizada por Marshall (1920) nos fins do século XIX. Esse conceito ainda está relacionado com diversos ganhos que são proporcionados por meio da especialização produtiva e pelo tipo de divisão do trabalho dessas empresas, que atuam em um determinado ramo de atividade, ou em atividades relacionadas (BRITTO, 2002).

De acordo com Britto (2002), o conceito de aglomerações industriais, também conhecido genericamente pelo termo de Arranjos Produtivos Locais (APL), refere-se a uma concentração geográfica e setorial de empresas onde são geradas externalidades produtivas e tecnológicas, proporcionando maior nível de eficiência e competitividade. A concentração setorial e espacial, segundo o mesmo autor, favorece a interação e o apoio mútuo. Por esse motivo, confere certas vantagens competitivas ao nível industrial para determinada região.

Para a realização deste trabalho, adotou-se a proposta de Oliveira e Calegario (2010), que classificaram as externalidades em oito categorias: acesso a mão de obra técnica/especializada; acesso a fornecedores, serviços e clientes; compartilhamento de informações e conhecimentos; inovação; expansão de mercado; legitimação; instituições de apoio; e investimento público.

A primeira categoria, acesso a mão de obra técnica/especializada, pode ser alcançada por meio de treinamentos internos nas empresas ou pela presença de instituições de ensino. O acesso a fornecedores, serviços e clientes pode ocorrer pela atração que a região proporciona pelas atividades realizadas, ou pelas trocas de informações e conhecimentos com esses agentes (OLIVEIRA; CALEGARIO, 2010).

O compartilhamento de informações e conhecimentos é realizado por meio de parcerias e trocas, influenciando diretamente a inovação. Esse processo pode ser acelerado com a presença de associações e cooperativas (OLIVEIRA; CALEGARIO, 2010).

O compartilhamento de informações e conhecimentos é realizado por meio de parcerias e trocas, influenciando diretamente a inovação.

A categoria inovação pode ser observada no desenvolvimento de novos produtos/processos ou pela diferenciação daqueles já existentes, além da mão de obra especializada. A presença de instituições de ensino e pesquisa é crucial para a ampliação dessa categoria (OLIVEIRA; CALEGARIO, 2010). A categoria de expansão de mercado refere-se à facilidade de acessar novos mercados, adquirida pelo apoio de instituições financeiras que facilitam o crédito, e ao apoio coletivo proporcionado pelas Cooperativas e Associações e pelos investimentos públicos (OLIVEIRA; CALEGARIO, 2010).

A categoria legitimação está relacionada com a imagem da empresa, valorização da marca e sua reputação. Logo, espera-se que os valores criados pelo aglomerado reflita boa imagem da região para o mercado (OLIVEIRA; CALEGARIO, 2010).

As instituições de apoio podem ser públicas, privadas ou público-privadas. As instituições que se relacionam com essa categoria são os bancos e cooperativas de créditos; escolas técnicas e universidades, que contribuem na formação de mão de obra especializada; e associações e cooperativas, que auxiliam nas transações

de mercado (OLIVEIRA; CALEGARIO, 2010). A categoria investimento público deve oferecer meios para que o desenvolvimento regional se concretize. Pode ser realizado por meio de investimentos em infraestrutura e em mecanismos que facilitem o acesso dessas empresas a fornecedores e clientes, além da divulgação da região (OLIVEIRA; CALEGARIO, 2010).

Embora as externalidades estejam disponíveis a todas as empresas de determinado APL, as diferenças entre as empresas podem fazer com que as externalidades sejam absorvidas de maneira desigual entre elas. Um dos elementos que diferenciam as empresas é a estratégia produtiva adotada, tema abordado na próxima seção.

1.2 Prioridades Competitivas

As prioridades competitivas são o reflexo da estratégia empresarial aplicada à função produção. Para compreendê-las, é necessário o entendimento do papel da função produção em uma empresa.

A função produção está relacionada com a transformação de insumos em produtos (PEINADO; GRAEML, 2007). Um dos seus papéis refere-se à capacidade da organização em gerar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes (BARROS et al., 2009). Nesse sentido, a função produção também acumula outros papéis, como: i) implementar, ou seja, colocar em prática a estratégia; ii) apoiar, por meio do desenvolvimento de recursos capazes de fornecer as condições necessárias para que a organização alcance seus objetivos estratégicos; e iii) impulsionar a estratégia empresarial, proporcionando à empresa a vantagem competitiva a longo prazo (SLACK et al., 2002).

Segundo Slack et al. (2002), estratégia de produção pode ser entendida como um padrão total das decisões que moldam as capacidades de algum tipo de operação a longo prazo, contribuindo assim para a estratégia global da organização, pois concilia as necessidades do mercado com os recursos da produção.

Os conceitos de Ganhadores e Qualificadores de Pedidos (HILL, 1993 apud SANTOS et al., 1999) são critérios adotados na estratégia de produção, de modo a escolher as prioridades competitivas. Esses conceitos foram desenvolvidos para compreender quais requisitos são importantes e condicionam a escolha de determinada empresa em detrimento de outra pelos clientes na realização de seus pedidos e quais fatores mínimos as empresas precisam deter para serem consideradas uma possível fonte fornecedora.

Desse modo, o conceito de ganhador de pedido é um critério utilizado pelos clientes, como preço, qualidade, tempo e flexibilidade, de forma que a empresa seja selecionada como fonte de compra (KRAJEWSKI et al., 2009). O conceito de qualificadores de pedido são as características mínimas de desempenho da empresa ou do produto, de forma que ela passe a ser considerada fonte ou fornecedora potencial, ou seja, são requisitos que precisam ser preenchidos para que sejam feitos negócios em determinado segmento (KRAJEWSKI et al., 2009).

Portanto, estratégia de produção define o papel, os objetivos e as atividades da produção, conjuntamente com os fatores qualificadores e ganhadores de pedido, que por sua vez determinam quais requisitos são valorizados pelos clientes para que sejam priorizados pelas operações da empresa. Desse modo, as prioridades competitivas podem ser entendidas como um conjunto de critérios adotados pelas empresas no intuito de adquirir maior competitividade. A forma como elas trabalham esses critérios pode sofrer variação devido aos setores em que cada uma atua (BARROS et al., 2009).

Não existe um consenso sobre a classificação das prioridades competitivas, também conhecidas como objetivos de desempenho ou características de desempenho, e por esse motivo existem diferenças na apresentação do conjunto. Contudo, as classificações se assemelham de autor para autor. De acordo com Krajewski et al. (2009), existem quatro prioridades competitivas: Qualidade, Rapidez, Flexibilidade e Custo.

A prioridade competitiva **Qualidade** exerce grande influência sobre a satisfação do consumidor, ou seja, os clientes esperam que os serviços/produtos satisfaçam sistematicamente as especificações que eles contrataram, esperavam ou viram em anúncios (KRAJEWSKI et al., 2009). A qualidade pode ser manifestada por meio dos insumos utilizados, diferenciação dos produtos/serviços, entre outras formas.

A prioridade competitiva **Rapidez** aborda aspectos relacionados com a rapidez na entrega, entrega pontual e a velocidade de desenvolvimento de novos produtos. A rapidez na entrega significa atender prontamente os pedidos dos clientes e geralmente é medida em termos de quanto tempo os clientes precisam esperar para receber o produto ou serviço. A entrega pontual está relacionada com o cumprimento dos prazos de entrega pela empresa, e a velocidade de desenvolvimento está ligada à rapidez com que a empresa introduz um novo produto ou serviço no mercado (KRAJEWSKI et al., 2009).

A prioridade competitiva **Flexibilidade** permite que a empresa reaja com rapidez e eficiência às necessidades dos clientes, abordando aspectos como: i) Personalização ou Customização: busca a satisfação das necessidades pontuais de cada cliente, mediante a modificação dos projetos, serviços ou produtos, ou seja, é a adaptação ao gosto ou necessidade do cliente; ii) Variedade: é a capacidade da empresa em lidar com um amplo portfólio de produtos/serviços de maneira eficiente; e iii) Flexibilidade de volume: está ligada com a habilidade da empresa em atender rapidamente às flutuações da demanda, ou seja, é a habilidade da operação em alterar as quantidades dos produtos (KRAJEWSKI et al., 2009).

A prioridade competitiva **Custo** relaciona-se com a possibilidade da empresa em operar em baixo custo, ou seja, a capacidade de oferecer um produto ou serviço com o menor custo possível. Para que isso seja possível, os processos devem ser projetados e operados de modo a torná-los mais eficientes (KRAJEWSKI et al., 2009).

A importância de cada prioridade competitiva, para a operação produtiva, é definida por três aspectos principais: as necessidades específicas dos consumidores da organização, as atividades dos concorrentes e o estágio do ciclo de vida, no qual se encontra o produto ou serviço (SLACK et al., 2002).

1.3 Relação Entre Externalidades e Prioridades Competitivas

A maioria dos trabalhos que tratam das aglomerações produtivas visa à caracterização das aglomerações, à verificação da existência de externalidades ou às questões relacionadas à governança local. Considera-se que as externalidades presentes numa mesma aglomeração são igualmente relevantes e igualmente absorvidas por todas as empresas. Pouco ainda se tem estudado sobre as diferenças entre as empresas de uma mesma aglomeração, especificamente a relação entre as estratégias de produção e as externalidades absorvidas.

Não obstante, é pertinente argumentar que dependendo da estratégia de produção da empresa, manifestada pela configuração das prioridades competitivas escolhidas, as externalidades serão mais ou menos vantajosas.

Dependendo da estratégia de produção da empresa, manifestada pela configuração das prioridades competitivas escolhidas, as externalidades serão mais ou menos vantajosas.

Em uma aglomeração com muitas empresas com uma prioridade competitiva específica, os serviços e demais facilidades tenderão a se moldar de acordo com a demanda do grupo dominante. Por exemplo, numa concentração produtiva na qual a maioria das empresas tem o foco no custo, serviços especializados com vistas à produção de itens com maior diferenciação serão raros ou mesmo inexistentes. Além disso, pode ser que uma externalidade seja positiva para um grupo, mas insignificante para outro. Por exemplo, se a indústria de uma localidade é reconhecida pelo preço baixo, mas sem atributos de qualidade elevada, empresas com foco na produção para nichos específicos não se aproveitarão da reputação da mesma maneira que uma empresa voltada para mercado de massa.

2 Metodologia

O presente estudo é classificado como descritivo e qualitativo (GIL, 2002), uma vez que busca conhecer as características gerais do contexto que envolve a influência da heterogeneidade entre as firmas na absorção de externalidades numa aglomeração produtiva. Além disso, procurou-se descobrir a existência de associação de prioridades competitivas e externalidades nas empresas de Divinópolis (MG). Nesse sentido, a pesquisa pode ser entendida como analítica ou explanatória, segundo a classificação de Collis e Hussey (2005).

As empresas de confecção (Confecção de Peças de Vestuário, divisão 14 Classificação Nacional de Atividades Econômicas – na CNAE 2.0) de Divinópolis são uma aglomeração produtiva com destaque no cenário mineiro. É a segunda maior em número de estabelecimentos formais no setor de confecção, segundo Suzigan et al. (2006), e o segundo maior número de empregos formais do setor (4.234), mesmo tendo um quociente locacional relativamente baixo (1,28), indicando que a estrutura local envolve outros setores industriais.

O APL localiza-se em uma cidade classificada por Amorim Filho et al. (2007) como média de nível superior, isto é, uma cidade que desenvolve forte centralidade em sua região. Esta cidade tem como indústrias de maior dinamismo a do vestuário, a da cachaça e a siderurgia. A indústria de confecção passou a ter grande importância local a partir da crise no setor siderúrgico e hoje representa cerca de 30% da economia da região.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista pessoal com os proprietários ou responsáveis pelas empresas, totalizando oito entrevistas. Quatro dessas entrevistas foram realizadas em confecções e as demais em facções do munícipio de Divinópolis (MG). Como instrumento da coleta de dados utilizou-se o questionário semiestruturado (roteiro).

A análise dos dados ocorreu por meio da técnica da Análise de Conteúdo. Este método consiste em um conjunto de técnicas de comunicação com o propósito de encontrar os significados das mensagens por meio de procedimentos sistemáticos (BARDIN, 2009), mais especificamente pela técnica categorial semântica (DELLAGNELO; SILVA, 2005), em que o pesquisador agrupa palavras ou frases de acordo com a similaridade, inferindo uma expressão que as representem (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Nesta etapa, foi utilizada a análise com grade mista, isto é, as categorias analisadas constituem-se tanto daquelas estabelecidas a partir do referencial teórico quanto de outras que foram identificadas no decorrer da análise (LAVILLE; DIONE, 1999).

Para a realização deste trabalho, utilizou-se a classificação proposta por Oliveira e Calegario (2010) de externalidades, as quais foram subdivididas em oito categorias, sendo elas: acesso à mão de obra técnica/especializada; acesso a fornecedores, serviços e clientes; compartilhamento de informações e conhecimentos; inovação; expansão de mercado; legitimação; instituições de apoio; e investimento público.

Para prioridades competitivas foi utilizada a classificação de Krajewski et al. (2009), subdivididas em quatro categorias: Qualidade, Rapidez, Flexibilidade e Custo.

As categorias de Externalidades e Prioridades Competitivas utilizadas para a análise dos dados encontram-se descritas nos QUADROS 1 e 2, respectivamente.

QUADRO 1 — Externalidades

Categorias	Dimensões
Acesso à mão de obra técnica/especializada	Através de treinamentos internos nas empresas, ou através de instituições de ensino por meio de cursos.
Acesso a Fornecedores/Serviços e Clientes	Atração desses agentes para a região devido às atividades ali realizadas, ou troca de informações entre esses agentes.
Compartilhamento de Informação e Conhecimentos	Realizado através de parcerias e trocas entre os empresários, podendo influenciar diretamente a inovação.
Inovação	Desenvolvimento de novos produtos/processos ou diferenciação daqueles já existentes.
Expansão de Mercado	Refere-se à facilidade de acessar novos mercados através de apoio de instituições financeiras; cooperativas e associações; investimento público.
Legitimação	Está relacionada com a imagem da empresa, valorização da marca e sua reputação. Boa imagem do APL.
Instituição de Apoio	Podem ser públicas, privadas ou público-privadas (Bancos; Cooperativas de Créditos; Escolas Técnicas e Universidades; Associações).
Investimento Público	Investimentos em infraestrutura e em meios que facilitem o acesso dessas empresas a fornecedores e clientes, e também divulgação da região.

FONTE: Os autores (2013)

QUADRO 2 — Prioridades Competitivas

Categorias	Dimensões
Qualidade	Exerce grande influência sobre a satisfação do consumidor, relacionada com aspectos como qualidade dos tecidos e acabamentos em geral.
Rapidez	Rapidez nas entregas e velocidade na produção, abordando quanto tempo os clientes precisam esperar para receber o produto ou serviço.
Flexibilidade	Capacidade de mudar a operação, no sentido de como, quando e o que faz (Customização, Variedade, Flexibilidade de Volume).
Custos	Operar em baixos custos.

FONTE: Os autores (2013)

3 Resultados e Discussões

Nesta seção são apresentadas as percepções dos empresários em relação às externalidades geradas no APL de Divinópolis (MG) e quais prioridades competitivas são adotadas por eles. As empresas analisadas serão referenciadas como A, B, C, D, E, F, G e H.

3.1 Externalidades

Analisa-se cada externalidade pela ótica dos gestores entrevistados, ou seja, a maneira que cada um percebe essas externalidades no APL de Divinópolis (MG) e, logo em seguida, retrata-se no QUADRO 3, de maneira resumida, tais percepções.

Em relação à externalidade "acesso à mão de obra técnica/especializada", os gestores das empresas "A", "E", "G" e "H" a percebem de maneira positiva, pois notam a existência de cursos profissionalizantes nas instituições de ensino da cidade, como SEBRAE, Oficina da Moda, entre outras que contribuem de certa forma para a especialização das pessoas. De maneira oposta, os gestores das empresas "B", "C", "D" e "F" percebem essa externalidade de maneira negativa, ressaltando a ausência de mão de obra especializada, com qualidade inferior ao desejado. Isso revela que essa externalidade é valorizada como diferencial, mas que os cursos oferecidos não atendem adequadamente às necessidades destas empresas.

A externalidade "acesso a fornecedores, serviços e clientes" é percebida de maneira positiva pelos responsáveis das empresas "C", "E", "F" e "G", pois no município de Divinópolis é possível obter acesso a fornecedores, serviços e clientes, não sendo necessária a busca destes em outras cidades. O gestor da empresa "H", embora note essa externalidade como positiva, acredita que antigamente a cidade dispunha de uma maior quantidade de fornecedores diretos. Para os gestores das empresas "B" e "D", essa externalidade é percebida como parcialmente positiva, pois existe a facilidade do acesso a fornecedores e clientes, mas, em contrapartida, existe uma dificuldade no acesso a serviços de qualidade, ocasionando assim a busca destes em outras localidades. O único gestor a notar essa externalidade de forma negativa é o da empresa "A", que trabalha com empresas de cidades próximas a Divinópolis por julgar a qualidade dos serviços e a tecnologia dessas empresas superiores.

O compartilhamento de informações e conhecimentos é uma externalidade que não é percebida por todos os gestores, embora os gestores das empresas "A" e "C" a percebam de modo positivo, pois esse compartilhamento acontece de forma isolada, mais especificamente no meio em que atuam. O gestor da empresa "A" observa a troca de informações e conhecimentos por parte dos confeccionistas, enquanto para o gestor da empresa "C" essa troca acontece por meio de conversas com seus clientes. Para os gestores das empresas "B", "D" e "G" essa externalidade é percebida de modo insuficiente, ou seja, apesar de existir, esse compartilhamento é considerado baixo.

Em relação à externalidade "Inovação", o único gestor a destacá-la é o da empresa "D", pois existe uma busca constante por parte dessa empresa por produtos novos e diferenciados daqueles já existentes no mercado. A externalidade "Expansão de Mercado" é percebida somente pelo gestor da empresa "A", que destaca o suporte oferecido pelas instituições de apoio da cidade e pela contribuição e incentivo que elas oferecem para que as empresas participem de eventos

relacionados à moda. A externalidade "Legitimação" é notada apenas pelo gestor da empresa "D" ao este revelar o esforço empreendido pelo APL em passar uma imagem de que Divinópolis é um polo de confecção que produz roupas de qualidade, o que cria uma boa imagem do APL.

A externalidade "Instituição de Apoio" é percebida por todos os gestores de forma positiva, pois estes reconhecem o apoio de diversas instituições presentes no município, por meio de cursos oferecidos, consultorias de design, gestão, entre outros. As instituições mais citadas foram: Senai, Sebrae, Sinvesd, Soac e FIEMG.

A externalidade "Investimento Público" é percebida de forma positiva pelos gestores das empresas "A", "D" e "H", pois eles reconhecem as ações realizadas pela Prefeitura da cidade nessa nova gestão. "A prefeitura é uma grande parceira do Planejamento Estratégico, que lida com questões de infraestrutura, cultura e meios para trazer novos clientes para o polo" (Entrevistado A). De maneira oposta, o gestor da empresa "B" considera que o polo não possui infraestrutura adequada para receber os consumidores e compradores.

Observe o QUADRO 3 para compreender melhor como as externalidades são percebidas pelos gestores.

QUADRO 3 — Percepção das externalidades pelas empresas do APL de Divinópolis (MG)

Empresa	Tipo	Externalidades									
---	---	Acesso M.D.O. técnica/especializada	Acesso aos Fornecedores	Acesso aos Serviços	Acesso aos Clientes	Comparti. Informação e Conhecimento	Inovação	Expansão de Mercado	Legitimação	Instituições de Apoio	Investimento Público
A	Confecção	Positiva	Negativa	Negativa	Negativa	Positiva	---	Positiva	---	Positiva	Positiva
B	Confecção	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Insuficiente	---	---	---	Positiva	Negativa
C	Facção	Negativa	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	---	---	---	Positiva	---
D	Confecção	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Insuficiente	Positiva	---	Positiva	Positiva	Positiva
E	Facção	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	---	---	---	---	Positiva	---
F	Facção	Negativa	Positiva	Positiva	Positiva	---	---	---	---	Positiva	---
G	Facção	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Insuficiente	---	---	---	Positiva	---
H	Confecção	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	---	---	---	---	Positiva	Positiva

FONTE: Os autores (2013)

As externalidades não são percebidas da mesma forma por todos os gestores, exceto no que se refere às entidades de apoio, que são vistas positivamente de forma unânime. Os entrevistados se apresentaram de modo heterogêneo em relação às demais externalidades. Quanto ao poder público, por exemplo, alguns ressaltam o aspecto positivo e percebem os investimentos realizados. De modo oposto, outros enfatizam a ausência de ação do governo, especialmente o municipal, em prol das empresas de confecção locais.

3.2 Prioridades Competitivas

A seguir será analisado o conjunto de prioridades competitivas que são adotadas por cada gestor, bem como a maneira pela qual elas se manifestam.

O gestor da empresa "A" adota como prioridade a Qualidade, sendo possível perceber a Flexibilidade como outro objetivo importante, especialmente manifestado pela diversificação nos produtos (modinha, jeans para ambos os

gêneros). Não foram observadas referências a custo, rapidez e confiabilidade. A priorização da Qualidade é manifestada no uso de tecidos importados, em estampas exclusivas produzidas na cidade do Rio de Janeiro e nas costuras, as quais são verificadas para que fiquem "muito certinhas" (Entrevistado A).

O gestor da empresa "B" adota como prioridade um *mix* entre Flexibilidade e Qualidade. A prioridade competitiva Flexibilidade se manifesta pela capacidade da empresa em confeccionar e oferecer um variado catálogo de produtos, incluindo diferentes insumos e modelos. A Qualidade é manifestada pelo controle de qualidade, que garante o padrão de suas roupas. Para que isso se mantenha ao longo do tempo, a empresa realiza treinamentos e mantém uma parceria de longo prazo com as facções responsáveis pela costura.

O gestor da empresa "C" adota um *mix* entre Rapidez e Flexibilidade. A prioridade competitiva Rapidez é manifestada pela velocidade com que são realizadas as entregas, ou seja, quando chega um corte ele é programado para ser entregue no dia seguinte. Em relação à prioridade Flexibilidade, esta é manifestada pela possibilidade de se ajustar a produção conforme a necessidade do cliente. Embora qualidade tenha sido mencionada diversas vezes na entrevista, não foram definidas as suas especificações e nem mesmo aquilo que o proprietário entende por qualidade.

O gestor da empresa "D" adota como objetivo de desempenho a Qualidade, sendo possível perceber a Flexibilidade como outro objetivo importante, especialmente manifestado pela diversificação nas linhas de produtos (uma linha mais jovem e outra mais tradicional). A priorização da Qualidade é manifestada através da diferenciação dos produtos, ou seja, existe uma preocupação em oferecer produtos diferenciados no mercado, por meio de modelos e acabamentos diferentes daqueles ofertados pelos concorrentes.

O gestor da empresa "E" adota como prioridade o Custo, o qual é manifestado pelos preços praticados e por sua não alteração, desde quando as atividades da empresa foram iniciadas. Foi possível perceber que essa prioridade competitiva é imposta pelas confecções contratantes e não deliberadas.

O gestor da empresa "F" adota como objetivos de desempenho um *mix* composto por Rapidez e Custo. A prioridade Rapidez está relacionada à quantidade e à velocidade das peças produzidas, ao passo que a prioridade Custo é manifestada pelos baixos preços praticados pela empresa. Podemos perceber esses objetivos de desempenho no seguinte trecho: "Geralmente, a gente ganha mais na quantidade, porque no preço é bem pouco. Mais é na quantidade [...]" (Entrevistado F).

O gestor da empresa "G" adota como prioridade a Qualidade, sendo manifestada por meio da costura, pois a proprietária procura sempre conferir a confecção das peças, enquanto o gestor da "H" adota um *mix* entre Flexibilidade e Qualidade. A prioridade competitiva Flexibilidade é manifestada pelo desenvolvimento de produtos conforme o desejo do cliente, ou seja, é um atendimento personalizado. A priorização da Qualidade é manifestada na escolha das linhas, dos tecidos e nos detalhes do acabamento final, como pedrarias e enfeites em geral.

Observe o QUADRO 4 para compreender melhor as prioridades competitivas adotadas pelos gestores.

QUADRO 4 — Prioridades competitivas adotadas pelas empresas do APL de Divinópolis (MG)

Empresa	Tipo	Prioridades competitivas			
---	---	Qualidade	Rapidez	Flexibilidade	Custo
A	Confecção	X	---	X	---
B	Confecção	X	---	X	---
C	Facção	---	X	X	---
D	Confecção	X	---	X	---
E	Facção	---	---	---	X
F	Facção	---	X	---	X
G	Facção	X	---	---	---
H	Confecção	X	---	X	---

FONTE: Os autores (2013)

Ao analisar as entrevistas foi possível notar uma diferença entre confecções e facções. As confecções, mais frequentemente, adotam um *mix* entre Qualidade e Flexibilidade, embora essas prioridades competitivas não sejam valorizadas igualmente por elas. A Qualidade é manifestada por especificações técnicas (qualidade do tecido, estampas, lavagem especial, acabamentos em geral) e a Flexibilidade pela diversificação nos produtos (modinha, jeans para ambos os gêneros, camisas).

As facções não adotam um par de prioridades específico, não existindo um padrão entre elas. Essas empresas trabalham em um sistema de escala, em que o custo e a rapidez são elementos entrelaçados e pilares do ganho de escala.

Existem dois nichos nos quais os gestores optam por atuar: um está relacionado à produção de roupas e o outro à moda.

As empresas relacionadas à moda priorizam Qualidade e Flexibilidade. Neste nicho, aspectos como qualidade do tecido, a exclusividade da estampa, o poder da marca e o próprio desenho são os fatores mais relevantes. As empresas relacionadas à produção de roupas priorizam Custo e Rapidez. Neste nicho, aspectos como custo são dados, uma vez que essas empresas prestam serviços com o menor custo possível para satisfazer os clientes externos e permanecer no mercado, ou seja, as confecções pressionam para que as facções operem em baixos custos e estas são forçadas a trabalharem desse modo para que continuem oferecendo seus serviços às confecções, já que existem muitas facções na cidade. A Rapidez está presente na velocidade em que são produzidas as peças e que elas são entregues às confecções.

As facções precisam trabalhar na lógica do custo e rapidez, pois quanto mais rápida é sua

A prioridade competitiva Flexibilidade é manifestada pelo desenvolvimento de produtos conforme o desejo do cliente, ou seja, é um atendimento personalizado.

produção, maior é o número de peças produzidas por dia e isso possibilita a diluição de seus custos, ou seja, menor é seu custo unitário, pois dessa forma atinge-se a economia de escala.

Além disso, as facções precisam atender a características mínimas (qualificador de pedidos) de desempenho para que possam ser consideradas fontes ou fornecedoras potenciais (DAVIS et al., 1999). Essas características mínimas envolvem aspectos como baixo preço cobrado em cada peça, boa costura, bom corte, entrega dentro do prazo estabelecido, entre outros. Quando as facções apresentam essas características elas passam a ser consideradas pelas confecções como potencial fornecedor.

Considerações Finais

A proposta do estudo consistia em verificar os efeitos da heterogeneidade entre empresas na absorção de externalidades em aglomeração produtiva de confecções em Divinópolis (MG), a qual foi validada pelas entrevistas pessoais com os responsáveis pelas empresas da amostra.

Por meio das análises identificaram-se quais externalidades eram percebidas pelos gestores e as prioridades competitivas adotadas por eles. As empresas classificadas como Confecções adotam, frequentemente, um par de prioridades competitivas, composto por Qualidade e Flexibilidade, e por isso valorizam as externalidades de acesso à mão de obra técnica e especializada, inovação, troca de informações e conhecimentos, além do acesso a fornecedores e clientes.

Aquelas classificadas como Facções adotam com maior frequência as prioridades Custos e Rapidez, e por esse motivo valorizam as externalidades de acesso a serviços, fornecedores e clientes.

Vale ressaltar que a única externalidade percebida e partilhada pelos gestores das confecções e das facções, de maneira positiva, são as instituições de apoio situadas no município, que oferecerem meios para que o desenvolvimento regional se concretize.

A importância desse trabalho deve-se pelo pouco estudo das diferenças entre as empresas de uma mesma aglomeração no que diz respeito à relação entre as estratégias de produção e as externalidades absorvidas.

O estudo apresenta limitações, como a restrição de entrevista aos responsáveis das empresas, não incorporando outros membros. Embora seja um fator limitante, entende-se que os resultados contribuem para compreender que a absorção das externalidades pelas empresas do APL de Divinópolis (MG) dependem das prioridades competitivas adotadas pelos seus gestores. Isso faz com que as externalidades sejam mais ou menos vantajosas para as empresas, dependendo das prioridades competitivas adotadas.

- **Recebido em: 24/07/2014**
- **Aprovado em: 15/12/2014**

Referências

BARADIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, R. A. et al. A. Prioridades competitivas da produção: um estudo exploratório na indústria de softwares. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 6, 2009, Resende, RJ. **Anais...** Resende, 2009.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, Florianópolis, v. 4, n. 15, p. 679-684, out./dez. 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

DELLAGNELLO, E.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações**. Trad. Mirian Santos Ribeiro de Oliveira. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. Trad. rev. Rômulo de Almeida e Ottolmy Strauch. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. v. 1. (Os economistas).

_____. **Principles of economics**. London: MacMillan, 1920.

OLIVEIRA, P. G.; CALEGARIO, C. L. L. Aglomerados e visão baseada em recursos: possíveis relações entre externalidades e capacidades organizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

SANTOS, F. C. A; PIRES, S. R. I.; GONÇALVES, M. A. Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: estudo de casos. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 78-84, out./dez. 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Trad. Maria Teresa Corrêa e Fábio Alher. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVARES, B. **Estrutura das aglomerações produtivas e capacitações das micro e pequenas empresas**: um estudo comparativo no setor de vestuário em Minas Gerais. Lavras: UFLA, 2011.