

ÁREA TEMÁTICA: Política de Negócios e Economia de Empresas

TÍTULO: Evolução de Clusters de empresas. O caso da indústria de cerâmica de Vargem Grande do Sul, São Paulo.

AUTOR

JOSE HAMILTON MATURANO CIPOLLA

Faculdades Integradas Modulo de Caraguatatuba
hagaeme@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho aborda a questão que envolve a discussão de fatores que levam ao surgimento de *clusters* de empresas e o desenvolvimento. Preocupa-se em apresentar a visão da literatura a este respeito, avançando sobre a formação de novas empresas e o ciclo de vida de um *cluster*. É apresentado o estudo do caso da indústria de cerâmicas de Vargem Grande do Sul, que foi efetivado através de entrevistas com roteiro pré-estabelecido junto a 24 das 26 cerâmicas existentes, o que significou 92,3% do universo pesquisado.

È relatada a evolução histórica deste *cluster*, com mais de 80 anos de existência, o qual apresentou desenvolvimento acentuado na década de 1980, mas que a partir de meados dos anos 90, do século passado, entra em crise. Reflete sobre as perspectivas futuras, a despeito da não existência mais de matéria prima farta e local, razão de sua constituição inicial, deficiência suprida pelo desenvolvimento de capacidades próprias que superam essa barreira, vindo a ser fator de desenvolvimento e aprimoramento deste *cluster*.

ABSTRACT

The aim of this article is to discuss about what is involved on the factors that determined the clusters birth and this development. It is also about explaining the literature's point of view and the life cycle of a cluster. This article shows Vargem Grande do Sul, a ceramic cluster case, based on interviews with a previous itinerary this was made with 24 of 26 local ceramics, which means 92,3% of the total.

It is evident the historical evolution of this cluster that exists for more than 80 years. Besides, it had presented and remarkable development on the decade of the 1980. However, during the decade of 1990, of the past century, it had been on crises. This article reflects about futures expectations, of the absence of local raw material, reason of the cluster birth, deficient substitution by the improvement of own capacities, which overcame this barrier, becoming a source of development e improvement of this cluster.

PALAVRAS CHAVES

Clusters, Desenvolvimento, Cooperação.

1. Introdução

Nos anos 80 do século que se passou, as empresas ocidentais passavam por um momento de crise e análise, os estudos organizacionais tentam responder a crescente demanda e agenda de mudanças. A forma de produzir passa por revisões, são repensadas. A inflexibilidade das grandes empresas diante das questões ambientais passa a ser ponto de reflexão.

Neste período, o nordeste italiano desponta economicamente, numa contramão feliz dentro do rumo histórico tomado. Região antes conhecida como uma das maiores fornecedoras de imigrantes, demonstra crescimentos em contraste com a situação do até então sempre pujante noroeste italiano, bem como a tendência dos principais países ocidentais.

Uma das particularidades encontradas é a peculiar forma de concentrar empresas em termos geográficos e por setor econômico, arranjo produtivo apontado como a causa desse efeito desejado. São os *distretti industriali*, que após estudos de Porter (1999,a) passam a ser conhecidos, popularizados como *Clusters*.

No Brasil sempre nos deparávamos com os Pólos industriais, químicos, turísticos, entre outros. Porém pensávamos tratar-se muito mais de vocação regional do que uma forma produtiva que pudessem ser a razão de progresso.

Este trabalho pretende relatar a evolução do *cluster* de cerâmicas da cidade de Vargem Grande do Sul, no estado de São Paulo.

Para tanto, preocupa-se em apresentar a visão da literatura, prendendo-se aos tópicos do surgimento e desenvolvimento de *clusters*, as questões de formação de novas empresas e por fim a proposta de Casarotto Filho e Pires (2000) sobre o ciclo de vida de um *cluster*.

O estudo do caso da indústria de cerâmicas de Vargem Grande do Sul foi efetivado através de entrevistas com roteiro pré-estabelecido junto a 24 das 26 cerâmicas existentes, o que significou 92,3% do universo pesquisado.

O presente relatório desta pesquisa discute a evolução histórica deste *cluster* que apresentou desenvolvimento acentuado nos anos 80 até meados dos 90, do século passado, porém entrou em crise a partir de meados dos anos 90. Pretende aprofundar a análise da formação e desenvolvimento destas concentrações de empresas, e refletir sobre a atual crise que esta passando.

2. O Surgimento de Clusters de empresas

Clusters são concentrações de empresas de um mesmo setor de atividade econômica em uma determinada localidade, que competem, mas cooperam entre si. (PORTER, 1999b).

Existem diversas razões para o surgimento dessas concentrações, as mais conhecidas baseiam-se na lógica da localização de uma planta industrial, a proximidade dos recursos produtivos ou do consumidor.

É desta maneira que Marshall (1998), há mais de cem anos colocava que uma das razões seria as condições físicas: clima, solo, fontes de recursos minerais ou o fácil acesso por terra e mar e a outra seria a existência de uma Corte, dentro da lógica da época, a primeira referindo-se as condições ligadas aos recursos produtivos e a segunda aos consumidores da época, a nobreza.

Esta visão foi aprimorada, com o conceito do Diamante da Vantagem Competitiva, com o qual, os surgimentos dos *clusters* são explicados pela existência de pelo menos uma das quatro partes do diamante da vantagem competitiva, quais sejam: a primeira, os fatores de produção; a segunda, a presença de consumidores exigentes; a terceira, a presença de fornecedores e setores correlatos competitivos; e a quarta, um contexto para o desenvolvimento da estratégia e da rivalidade entre as empresas. (PORTER 1999 b)

Porter (1998) sublima a rivalidade entre empresas concorrentes dentro de um mesmo *cluster* considerando-a como fundamental e a cooperação, deve ser exercida apenas no sentido vertical da cadeia produtiva, através dos fornecedores, dos setores correlatos e pelas instituições locais. (PORTER, 1988).

Mais autores, como Veiga (2002) e Zaccarelli (2000) concordam que cabe à rivalidade o papel principal em um *cluster*, numa relação de causa e efeito, vital para os participantes no sentido horizontal da cadeia produtiva. Quanto à cooperação, esta é prescrita para os atores coadjuvantes, pertencentes ao sentido vertical da cadeia produtiva.

De maneira antagônica, há os que entendem que mesmo havendo a necessária concorrência pelo mercado consumidor, há espaço para a prática da cooperação entre as empresas rivais. No Brasil, adotam esta perspectiva principalmente, órgãos oficiais como o SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequena Empresas (SEBRAE 2004), a FIESP (PIVA, 2003) e a REDESIST (Rede de Pesquisas em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais), da Universidade Federal do Rio de Janeiro. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

A cooperação é mais difícil em arranjos do tipo horizontal, quando as empresas produzem bens pertencentes ao mesmo elo da cadeia produtiva, tornando-se mais fácil quando existe uma clara oportunidade, impossível de ser realizada pelas empresas isoladamente. (PUGA, 2003).

Amato Neto (2000) registra como experiência pioneira na *Terza Itália*, compreendida pelas regiões nordestes, principalmente a *Emilia-Romagna* e o *Veneto*, a partir dos anos 90, do século passado, onde foram estabelecidas as primeiras Redes Horizontais de Cooperação, cuja maior integração e cooperação possam gerar economias coletivas para tornar uma cadeia produtiva mais eficiente e competitiva. (AMATO NETO, 2000).

Portanto, poderia ser aceito a idéia de que a presença de uma ou mais partes do Diamante da Vantagem Competitiva, para se explicar o surgimento de um *cluster*, até como ponto de convergência entre boa parte dos autores, mas deve-se destacar a questão da rivalidade, onde não existe consenso, pois para uma corrente esta tem a especial significação propulsora para desenvolver um cluster, idéia não compartilhada com a outra corrente, a qual entende que a competição sim é que tem a propriedade de estimular o desenvolvimento de um *cluster*, isto é apesar da necessária competição pelo consumidor, há espaço para atitudes de cooperação.

Neste sentido é que analisando casos brasileiros, Suzigan, Garcia e Furtado (2002) concluíram que a maioria dos *clusters* surgiu em passado remoto a partir de um evento ou acidente histórico que determinou a localização da atividade produtiva naquela região. A título de exemplo, em Nova Friburgo, estado do Rio de Janeiro, o *Cluster*, dedicado à moda íntima feminina surgiu pela criação de micro e pequenas empresas por funcionários dispensados de uma grande empresa do setor têxtil, durante crise nos anos 80. (PUGA, 2003). Dentro da lógica do Diamante, o surgimento ocorreu em função da presença de fatores de produção.

Há casos como o de telecomunicações e informática em Campinas que surgiram em torno de uma fonte externa, a qual foi criada pelo estabelecimento de centros de pesquisa: o CPqD Telebrás no setor telefônico e o ITI na área de informática. Pode-se pensar da mesma maneira para o surgimento em São Carlos de um *cluster* de Tecnologia, em função das pesquisas

possibilitadas pela presença de importantes universidades nesta cidade. Nos dois casos, devidos a presença de setores de apoio.

3. O Desenvolvimento

O desenvolvimento se dá por um processo que é fortemente dependente da eficácia dos vetores ou dos ciclos de feedback do diamante da vantagem competitiva nacional. (PORTER, 1999b).

A criação de conhecimento específico do setor, o desenvolvimento das redes de compradores e as pressões competitivas locais, que forçam as firmas a inovar e melhorar, foram os fatores determinantes de muitos *Clusters*. (AMATO NETO, 2000). Na visão que prioriza a rivalidade, a intensidade da competição local aliada as condições de infra-estrutura e ambientais da localidade são fatores que levam ao incremento do desenvolvimento de um determinado *cluster*.

Outro aspecto levantado é que o desenvolvimento de um *Cluster* é muito intenso quando há a possibilidade de intersecção com outros *Clusters*. Desta forma, habilidades e tecnologias provenientes de diferentes áreas se fundem, disseminando novos negócios. Como exemplo, na Alemanha o resultado da intersecção de um *cluster* de aparelhos domésticos e outro de móveis para residências, irromperam os fabricantes de cozinhas e aparelhos embutidos, produtos com os quais a Alemanha detém maior fatia das exportações mundiais, mas o mesmo não acontece com os aparelhos e os móveis em geral.(PORTER, 1999b).

Não necessariamente a vantagem inicial de uma localidade é o fator de desenvolvimento de um *Cluster*; É o caso de Carrara na Itália, que inicialmente exportava o mármore extraído de suas minas locais e que hoje importa pedras de todo o mundo, que são cortadas em Carrara e depois reexportadas, devido ao desenvolvimento da especialização em corte, compensa o custo de importação de pedras.(AMATO NETO, 2000).

Um *Cluster* pode ser redirecionado por um evento que gera uma bifurcação na sua trajetória, como uma mudança tecnológica ou nova forma de organização industrial. Nova Serrana, no estado de Minas Gerais, produtora de calçados rústicos de couro, em meados dos anos 80, passou a crescer rapidamente em função da introdução da fabricação de tênis que imitam marcas famosas. (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002).

4. Clusters e a Formação de Novas Empresas

Na ótica estratégica empresarial, um *Cluster* passa a ser o melhor local para investimentos no seu ramo de atividade. As barreiras de entrada são mais baixas, devido à existência de ativos, habilidades, insumos e pessoal em geral de pronta disponibilidade, comparado-se a outras localidades. Além deste fato, as instituições financeiras apresentam-se com uma maior familiaridade com as empresas participantes do *cluster*, o que pode significar um menor prêmio pelo risco das suas operações. O mercado consumidor é muito ativo, a presença de empresas que foram bem sucedidas também, todos esses fatores reduzem a percepção dos riscos para novos entrantes. (PORTER, 1999b).

Novos fornecedores tendem a aparecer em um *Cluster* em que uma concentração de clientes em potencial além de ser um mercado atrativo, reduz riscos e colabora na identificação de oportunidades de mercado. (BERNARDO; SILVA; SATO, 1999).

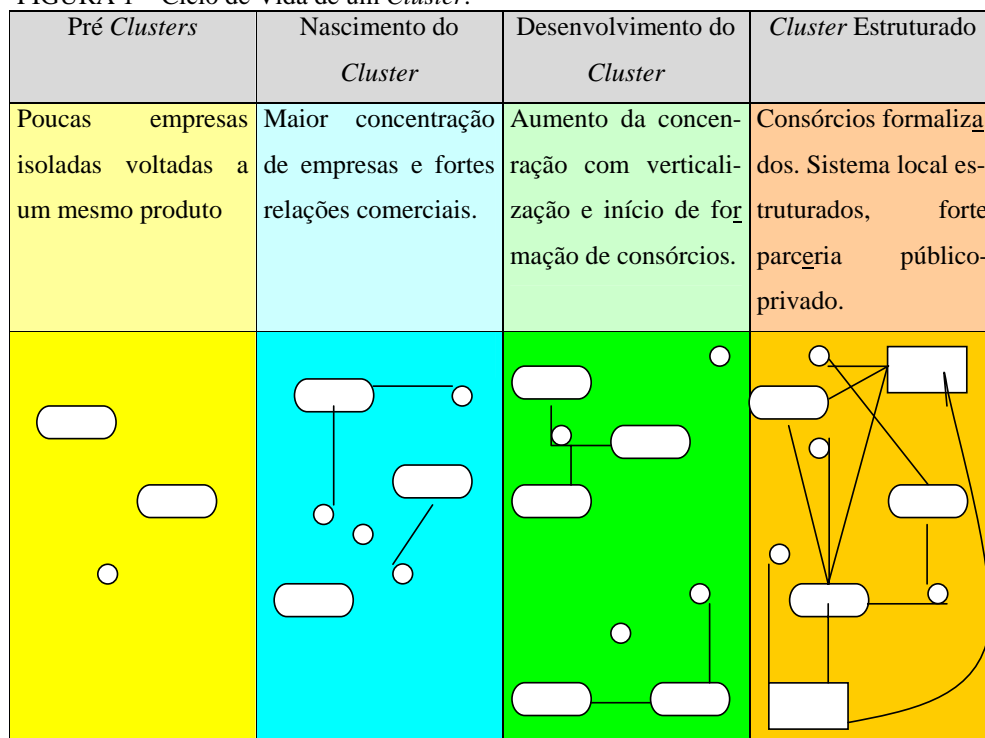
O vale dos Sinos, chamado de supercluster não apenas pela abrangência geográfica, mas também pelo desenvolvimento na região de inúmeros produtores ligados a todos os elos da cadeia produção de calçados. (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002).

5. Ciclo de Vida de Um Cluster.

Casarotto Filho e Pires (2001) observam que a abordagem proposta pelos *Clusters* tem como finalidade o desenvolvimento da competitividade do próprio *Cluster*. O desenvolvimento, nesta perspectiva, é visto priorizando a competição entre os rivais. Em contraposição, no prisma da estruturação dos Sistemas Competitivos Locais, o objetivo passa a ser do desenvolvimento econômico local visando à qualidade de vida da região. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Nesse sentido é apresentado o ciclo de vida de um *Cluster*, conforme figura a seguir:

FIGURA 1 – Ciclo de Vida de um *Cluster*.





Fonte: CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p 70

6. Metodologia da pesquisa

Foi estudado o caso do *cluster* da indústria cerâmica da cidade de Vargem Grande do Sul, no interior do Estado de São Paulo.

Para confirmar a existência de 26 empresas em atividade (Maio de 2004), primeiramente levantou-se os dados disponíveis no Sindicato da Indústria Cerâmica e Oleira de Vargem Grande do Sul – (SICOV), órgãos públicos municipais, a seguir nos guias telefônicos, e confirmação através de telefonemas.

Participaram das entrevistas 24 das 26 cerâmicas, abrangendo 92,3% do universo. O objetivo foi de entrevistar o principal executivo, que em regra tratava-se do sócio majoritário, como exceção apenas a Cerâmica “V”, cujo entrevistado foi o Gerente Geral, profissional contratado e responsável pelo negócio.

As entrevistas respeitaram um roteiro previamente estabelecido tendo a finalidade de abordar os aspectos que levaram ao surgimento e desenvolvimento do *cluster*, tendo sido gravadas, o que contribuiu para a maior fidelidade das informações.

7. O desenvolvimento do *cluster* de cerâmicas de Vargem Grande do Sul

No início do século passado existiam olarias na cidade, porém a indústria cerâmica surge com a inauguração da SOPIL (Sociedade Oeste Paulista Ltda), durante a primavera do ano de 1923.

O nome SOPIL faz referência à região geográfica à qual a cidade não pertence. Tal fato pode ser explicado pela divisão que se fazia no Estado de São Paulo, no final do século XIX e início do XX, quando o café, principal produto, abandonava as terras esgotadas do vale do Paraíba (extremo leste do estado de São Paulo) e avançava para o Oeste, na procura das manchas de terra vermelha.

A SOPIL surgiu em tempos de grande progresso econômico, quando os lucros obtidos pelo plantio de café permitiam investimentos em outras atividades, neste caso a exploração da argila encontrada nas várzeas locais, abundante, de boa qualidade, não requeria equipamentos sofisticados para ser manufaturado, sendo utilizada para a produção de telhas. A lenha, combustível para o cozimento, era farta nas matas da região.

O *Cluster* local desenvolveu-se desta maneira, apoiado neste produto, com algumas exceções. A Cerâmica Bologna, dedicada ao setor de pisos e posteriormente uma indústria de manilhas (tubos cerâmicos), que não resistiu à competição com os substitutos de plásticos.

Ambas não existem mais, sendo que a segunda foi recebida por reestruturações e hoje produz tijolos e lajotas.

A argila e a lenha, recursos abundantes no início, fator da instalação desta indústria na cidade, hoje praticamente inexistem.

A lenha, agora de eucalipto, recurso renovável, porém escasso, e a comodidade da proximidade das jazidas de argila, está sendo trocada por abastecimentos com até 30 km de distância.

A argila de várzea cada vez mais escassa, ou de exploração proibitiva devido a danos ecológicos, vem sendo substituída, atualmente em parte, pela adição da Argila de montanha, conhecida também por argila corumbataí ou taguá. Esta é encontrada em duas camadas distintas, a superior, que por alguns é denominada de piçarra ou taguá mole e a camada inferior conhecida como taguá duro. Essa tendência implica uma mudança por um maquinário mais potente para trabalhar com o taguá mole. As marombas (um dos equipamentos utilizado na fase de transformação da argila em produto cerâmico) anteriormente não tinham a necessidade de ser trabalhada a vácuo. Hoje há uma maior dependência da tecnologia e uma forte necessidade de análise das misturas das argilas.

O tipo de argila local também determinou a mudança do produto feito pelas cerâmicas, hoje preponderantemente produtoras de tijolos de vedação, estrutural e lajotas. O principal *cluster* concorrente, a cidade de Tambaú, localizada muito próxima geograficamente, por razão semelhante, permaneceu como grande produtora de telhas, uma vez que a sua matéria-prima apresenta características melhores para essa linha de produtos.

A partir de 1974 o *Cluster* de Vargem Grande do Sul começa a abandonar os seus tradicionais produtos. As telhas, produto pioneiro, e a manilha. A telha se deu mais em função do tipo de argila local e a manilha pela concorrência com os tubos plásticos. A dedicação local passou a ser dada em termos de lajes e tijolos furados primeiramente de vedação e mais recentemente incluiu os estruturais.

Os anos 80 propiciaram o maior crescimento da indústria cerâmica de Vargem Grande do Sul e a cidade que tinha menos de uma dezena de cerâmicas na década de 70, inicia os anos 90 contando quase quarenta.

Os anos noventa e principalmente o início deste século encerraram esse ciclo de crescimento. O consumo evoluiu com mais timidez em relação à produção e hoje o *Cluster* de Vargem Grande do Sul vive uma crise que levou ao fechamento de algumas cerâmicas, bem como muitas das que permanecem não estão utilizando a sua capacidade máxima instalada, com dificuldade de repassar os aumentos de custos de seus insumos para o produto final, fato que vem se arrastando por cerca de 10 anos, os últimos investimentos substanciais feitos no setor, ocorreram há mais de seis anos.

8. Os limites geográficos do mercado

Os principais produtos do *Cluster* atualmente são as lajes pré-moldadas e os tijolos: de vedação e estruturais. Esses produtos são de pouco valor agregado, sendo uma regra local que é economicamente viável se transportados no máximo até 300 km de distância, desde que não exista nenhum outro *cluster* produtor no meio do caminho. Esta regra subtrai o principal mercado consumidor nacional, formado pela Grande São Paulo. A cidade de S.Paulo dista 284 km de Vargem Grande do Sul, porém está muito mais próxima de outros produtores destacando-se: Itu, Tietê, Tatuí, Indaiatuba, Jundiaí, Porto Feliz e Sorocaba.

Comentário: ?

A razão dessa regra está no custo do frete, o qual fica muito oneroso dado ao valor deste tipo de mercadoria. Assim sendo, Vargem Grande do Sul permanece com o mercado do interior de São Paulo: cidades como Ribeirão Preto, Franca, São Carlos, chegando a avançar até Campinas, parte para o sul de Minas, Poços de Caldas e Triângulo Mineiro. A mesma lógica que impede Vargem Grande do Sul de atuar na Grande São Paulo passa a funcionar como uma barreira para novos entrantes, de modo que os produtores das outras regiões não conseguem atuar em seu mercado, é percebida que a concorrência mais acirrada é feita somente entre os próprios *players* locais.

A regra de não avançar sobre mercados mais próximos de outros *Clusters* apresenta algumas exceções, sendo que algumas cerâmicas chegam a vender na grande São Paulo, baixada santista e no litoral sul.

As dificuldades do mercado têm sido trabalhadas com estratégias distintas pelas cerâmicas. Algumas empresas optaram por alternativas de redução de custos operacionais e ganhos de escala de produção, mas a pesquisa aponta pela diferenciação de produtos como sendo alternativa mais feliz, pois os principais insumos lenha e argila, custos variáveis, somados significam 50 % do custo total, e os fixos não passa de 10 %.

Corroborando neste sentido, o fato de que as empresas que se estruturam para a redução de custos, não têm conseguido avançar a fronteira dos 300 km, sendo que as poucas que conseguem, tem sido mais por competências em agregar valores numa perspectiva de diferenciar o produto do que com ganhos em escala de produção.

A pesquisa constatou que um dos principais valores agregados diz respeito à qualidade dos produtos, como maneira inclusive de conseguir um diferencial no preço. Há também táticas comerciais como diferenciação pela qualidade do atendimento, prestação de serviços, investimento em estoque em consignação no cliente, pulverização de clientes, diversificação da linha de produtos e investimentos em novos produtos.

9. Investimentos em setores correlatos e complementares

Dentro das peculiaridades de um cluster está o seu potencial para o surgimento de empresas não apenas no ramo de atividade, mas com alguma afinidade, desta maneira que surgiram algumas empresas em Vargem Grande do Sul, tais como: uma dedicada à comercialização do coque verde de petróleo, uma no setor de tintas e duas metalúrgicas para produzir armações de aço para lajes.

Quanto à empresa do coque verde do petróleo, foi criada pelo executivo da Cerâmica D, que investiu em pesquisas para utilizar este subproduto da Petrobrás, na queima de produtos cerâmicos, o que lhe rendeu a exclusividade da venda desse produto para o segmento de cerâmicas no estado de São Paulo.

No setor de tintas surgiu uma empresa produtora de revestimentos acrílicos de paredes, sendo que dos três sócios que participam, dois são ceramistas. Uma das vantagens tem sido a atuação junto às construtoras já clientes de blocos estruturais, portanto o conhecimento do mercado contribuiu em muito para viabilizar esse novo empreendimento.

No setor metalúrgico, duas empresas que se dedicam a produzir estruturas metálicas pré-fabricadas para lajes também foram constituídas por empresários do setor de cerâmica, uma vez que o consumidor de lajotas é o mesmo destas estruturas metálicas.

Um dos fabricantes de estruturas após desenvolver equipamento próprio para este fim, evoluiu para a industrialização dessas máquinas sendo que já pensam em exportá-las dado os bons resultados que estão obtendo.

10. Conclusões

Inicialmente, cabe comentário sobre a atual situação em que se encontra o *Cluster* cerâmico da cidade de Vargem Grande do Sul. Com uma história de vida que superou 80 anos, no que diz respeito ao Brasil, é um registro singular, seu início deu-se em momento em que o país demonstrava vocação agrícola e não industrial.

O crescimento acompanhou o passar dos anos, mas nunca foi tão intenso como na década de 1980, mais uma vez contrariando as correntes da normalidade, pois essa ficou conhecida como sendo década perdida para a economia brasileira.

Este salto de crescimento ocorre após o *Cluster* encontrar identidade própria com uma nova linha de produtos, troca as telhas por lajotas e tijolos. Esta troca não ocorreu instantaneamente, mas a partir de então é abandonada de maneira gradativa à concorrência com a cidade de Tambaú. Esta inovação radical transforma os *Clusters* tradicionais rivais em complementares.

De outra ótica, a mudança de produto pode indicar uma derrota em relação ao até então *Cluster* rival. Porém, as razões apontadas pela pesquisa demonstram ter sido em função do melhor aproveitamento das qualidades das argilas, além de beneficiar-se de uma oportunidade dada pelo mercado com avanços nos métodos empregados pelo consumidor final, a indústria da construção civil. Os novos produtos significaram muito provavelmente uma das razões do crescimento atípico do *Cluster*. Surgiram inúmeras cerâmicas, bastava apenas um dígito para totalizá-las nos anos 70, evoluíram para dezenas nos 80 e até meados da década de 90 eram aproximadamente quarenta. O crescimento não foi apenas em termos quantitativos, houve evoluções qualitativas que permitiram ganhos em termos de produtividade, pelos adventos incrementais tecnológicos do setor.

Muda o século, mas não a crise instalada. Esta pesquisa realizada em maio de 2004, registrou um total de vinte e seis cerâmicas.

Uma redução de mais de 30% em termos quantitativos de cerâmicas instaladas, num espaço de tempo muito pequeno da história do *Cluster* apontam um cenário pessimista. Os resultados da pesquisa podem ser menos catastróficos, pois constataram que o *Cluster* tem um mercado que gira em torno de um raio médio de 250 a 300 km., desde que não encontre com outro *Cluster* concorrente no caminho. Dentro desse campo de ação, os concorrentes mais fortes são os próprios produtores locais. A distância funciona não só como barreira para o avanço do *Cluster* de Vargem Grande do Sul sobre mercados mais distantes, como também no sentido de defesa deste seu mercado contra produtores mais distantes. O pouco valor agregado dos produtos cerâmicos não consegue justificar fretes em distâncias mais significativas. Desta maneira, é possível acreditar que o *Cluster* enfrenta uma crise que está adequando a sua maior capacidade produtiva à demanda do mercado.

Pode parecer natural, portanto, que esse decréscimo da capacidade instalada, a queda do valor comercial dos produtos locais, comparados com outros, inclusive os seus insumos, tenham proporcionado à pesquisa a oportunidade de registrar.

Esta posição conservadora também revela que o *Cluster* pode estar condenado a cumprir os limites mercadológicos impostos, correndo o risco de perder parte dessa possível reserva de mercado, para outro *Cluster* que pode vir a surgir no seu território, essa divisão do mercado pode significar subtrair mais das suas cerâmicas.

Porém, mesmo que hoje em exceção, algumas empresas avançam os limites geográficos impostos pela regra dos até 300 km, muito mais em função de táticas ligadas à diferenciação

Comentário: ?

agregando-se valores aos produtos, em contrapartida as empresas que optaram pela redução de custos como estratégia, vem se revelando suficiente para a competição nos limites geográficos mercadológicos do *cluster*, o que leva a crer que existem possibilidades para o crescimento da área de influência mercadológica do *cluster*, nesta perspectiva de agregar valores ao produto o que poderá torna-los viáveis comercialmente em mercados mais distantes.

Outra perspectiva que a presente pesquisa demonstra é que o desenvolvimento de capacidades pode se constituir em vantagem competitiva para um *cluster*, a despeito da razão que veio a ser o fator da constituição deste. Notadamente, no caso de Vargem Grande do Sul, foi instalada a indústria de cerâmicas em função da disponibilidade e fartura de lenha e argila, realidade que deixou de existir, atualmente a argila é adquirida em cidades vizinhas, e nem por essa razão as cerâmicas para lá migraram.

Finalmente este estudo possibilitou, dentro do critério apresentado no item 5 deste trabalho, sobre o Ciclo de Vida de um *Cluster* (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), classificar o de cerâmicas em Vargem Grande do Sul no estágio definido como Desenvolvimento de um *Cluster*, devido ao início de uma verticalização e tentativas de se criar consórcios de empresas.

11. Bibliografia

ALMEIDA, Martinho I R e FISCHMANN, Adalberto A. *Atuação estratégica em pólos empresariais: relato de duas experiências*. RAUSP, São Paulo, v.37, n. 3, p.79-85, julho/setembro 2002.

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo, Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

BAGNASCO, Arnaldo, The Theory of Development and the Italian Case. Disponível em <http://www.vanzolini.org.br/seminários2000/bagnasco.pdf>, acessado em 20.03.2003.

BELUSSI,F; GOTTARDI,G. (2000, a cura di). *Evolutionary Patterns of Local Industrial Systems: Toward a Cognitive Approach to the Industrial District*. Aldershot, Ashgate apud GIGLIO, Cristina. *Os distritos Produtivos: O made in Italy na Economia Global*. São Paulo: FIESP, 2001.

BERNARDO, Mauro Santo; SILVA, Adriana Cristina da; SATO, Sonia. *Distritos Industriais – Clusters*. 1999. Disponível em <http://www.cpq.fearp.usp.br/html/cont/indice.html> . Acessado em 22.08.2002.

BIRKINSHAW, Julian; HOOD, Neil. Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters. *Journal of International Business Studies*, London, v.31, p.141-154, First Quarter 2000.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. *Vantagem Sustentável*. 1986. In MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTE, Michael E. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José Eduardo. *Novas Políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais*. 2003a .Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/>, acessado em 20.12.03.

_____. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. SEBRAE e UFRJ. 2003c .Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/glossario.pdf>. Acessado em 20.12.03.

MANCE, Euclides. *Redes de Colaboração Solidária*. São Paulo: Vozes, 2002.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia: tratado introdutório*. São Paulo, Nova Cultural, 3ª. edição, 1988. Coleção Os economistas.

MEYER-STAMER, Jörg. *Algumas Observações sobre Clusters em Santa Catarina*. 2000a. Disponível em <http://www.meyer-stamer.de/2000/cluster-sc.htm>, acessado em 13/08/02.

_____. *Estratégias de desenvolvimento local e regional: Clusters, política de localização e competitividade sistêmica*. Joinville: Fundação Empreender, 2000b. Disponível em <http://www.meyer-stamer.de>, acessado em 18 de agosto de 2002.

_____. *Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil: Além da política industrial e da terceirização da culpa*. São Paulo: ILDES – Fundação Friedrich Ebert, 1999. Disponível em www.meyer-stamer.de/port.index, acessado em 09.09.2002.

MEYER-STAMER, Jörg, MAGGI, Cláudio, SEIBEL, Silene. *Cadeia de Valor Global do Setor Cerâmico: um estudo comparativo dos clusters de Sassuolo, Castellón e Criciúma*. Agosto de 2.001. Disponível em <http://www.meyer-stamer.de>, acessado em 13/08/02.

PIVA, Horácio Lafer. *Perspectivas para 2004: Horácio Lafer Piva fala aos jornalistas no almoço de fim de ano da Fiesp/Ciesp com a imprensa*. Disponível em <http://www.fiesp.com.br/artigos/secao2/index.asp?ss=275&id=1965>, em 27 de dezembro de 2003.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

_____. *A Vantagem Competitiva das Nações*. In: PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 7ª.edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Pág. 167 à pág. 208.(a).

_____. *Aglomerados e Competição*. In: PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 7ª.edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Pág. 209 à pág. 303.(b).

_____. *Clusters e Competitividade*. HSM Management. Número 15, ano 3, julho-agosto de 1999. Pág. 100 à pág. 110. (c).

_____. *Clusters and the new economics competition*. Harvard Business Review. V.76, nº6, p. 77-90, Nov/Dec. 1998.

PUGA, Fernando Pimentel. *Alternativas de Apoio a MPMEs Localizadas em Arranjos Produtivos Locais*. Rio de Janeiro: BNDES, junho de 2003. (Textos para Discussão 99), disponível em www.bndes.gov.br, acessado em dezembro de 2003.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 2003.

SEBRAE. Arranjos Produtivos Locais. *Global*, 2004 a .Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>, acessado em 19.01.2004.

SCHMITZ, Hubert. Local Upgrading in Global Chains. *Global*, 2000. Disponível em: http://www.finep.gov.br/estudos/arquivos/notas_tecnicas/global_chains_6pdf. Acessado em 15.09.2002.

SILVA, Giszele Cristiane. *Clusters turísticos e aquisição de vantagem competitiva nacional*. In Revista Unicsul. Número 10, ano 8, dezembro de 2003. Pág. 215 à pág. 230.

SMITH, Mark Easterby; THORPE, Richard; LOWE, Andy. *Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para Monografias, Dissertações, Pesquisas Internas e Trabalhos de Consultoria*. São Paulo: Pioneira, 1999.

SUGANO, Joel Yutaka; SANTOS, Antônio Carlos dos. *A competitividade*. Segundo a análise de um grande *Cluster* de produção agroindustrial. In Organizações Rurais e Agroindustriais. V.2 nº2 – Jul/Dez 2000.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. *Clusters ou Sistemas Locais de Produção e Inovação: Identificação, Caracterização e Medidas de Apoio*. Instituto de Estudo Para o Desenvolvimento Industrial - IEDI, Maio de 2002.

TAVARES, Mauro Calixto; CERCEAU, Junia. *Competição, Cluster e o Modelo Diamante: Um Estudo Exploratório com Empresas Brasileiras*. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.CD-ROM.

TELLES, Luciana Oliveira. *Clusters e a indústria ligada à área da saúde em Ribeirão Preto*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP, 2002.

TOLEDO, Geraldo Luciano; POLERO, Álvaro Castroman; VALDÉS, Jesus Alvarez. *Estratégias organizacionais del sector de turismo em el ambiente globalizado: Estudo de caso de Clusters turísticos*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais*. Salvador:ANPAD, 2002.CD-ROM.

VEIGA, José Eli da. *Desvendando os Sistemas Produtivos Locais*. O Estado de São Paulo, São Paulo, 25 fev 2002. Caderno Economia.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo, Saraiva, 2000.