

VIII SEMEAD
ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

DISCUTINDO O MODELO DE ZACCARELLI SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE CLUSTERS

AUTOR

ANTONIO TEODORO RIBEIRO GUIMARÃES

Faculdade de Administração Fleming

teodoroguimaraes@uol.com.br

RESUMO

Com a globalização, consolida-se um novo paradigma de competição baseado na inovação – transformação do conhecimento em tecnologia – e, na alta disputa por vantagens competitivas. Nesse contexto, a sobrevivência de cada empresa passa pela necessidade de competir com sucesso no jogo de negócios do mundo empresarial de hoje. Este trabalho vai discutir o problema das pequenas e médias empresas nesse ambiente de competição global. O enfoque é o do agrupamento de empresas, com os já conhecidos nomes de distritos industriais, ou, mais recentemente, clusters. A preocupação principal é entender o modelo de desenvolvimento e amadurecimento competitivo de um cluster, preparado por Zaccarelli. Sua contribuição ao conhecimento acadêmico pretende estar na discussão sobre como se comportam alguns fatores de competitividade para clusters, entendidos como entidades supra-empresariais.

ABSTRACT

Among with the Globalization, a new paradigm has become consolidated on the competition based on the innovation – changes from the knowledge to the technology – and on high dispute for competitive advantages. In this context, the survival of each company relies on the necessity to compete with success on the actual enterprise world business game. This study intends to discuss de mediun and small firms problems to consolidated itselfes on a cluster, and try to understand the methodology developed by Zaccarelli, whose target is to identify and measure the level of the competitive ripening of the business clusters. The main concern of the exercise is to understand the factors of competitive development level of a cluster. Its contribution to the academic knowledge intends to be exactly on the methodology validation or not.

PALAVRAS-CHAVE: clusters, modelo de desenvolvimento, vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

Schumacher, em seu livro *Small is Beautiful*, de 1973, defendia que o grande negócio era ser pequeno. O foco do estudo estava no processo de produção capitalista, que devorava sua própria base, ou seja, os recursos naturais e humanos, conforme citado em Amaral Filho (2002). As micro, pequenas e médias empresas seriam uma das alternativas a esse modelo, ao utilizarem tecnologias alternativas e menos agressivas ao meio ambiente.

Mesmo considerando o enorme sucesso do livro, as grandes empresas continuavam a ser vistas pelo meio acadêmico como a mola propulsora do crescimento econômico. Nessa época, o conceito de economias de escala era o que predominava, onde, em nome da eficiência econômica, as empresas deveriam operar acima de uma escala mínima de produção. A empresa que não o fizesse era taxada de ineficiente.

Essa visão somente começou a mudar na década de 80. Birch (1981), em seu trabalho, apontava que “o que quer que seja que as grandes firmas estejam fazendo, elas não são mais as principais fornecedoras de novos empregos para os americanos”. De fato, o estudo de Puga (2000), mostrou que as pequenas empresas foram responsáveis por 76,5% dos novos postos líquidos de trabalho criados nos Estados Unidos entre 1990 e 1995, embora ainda apenas absorvessem 53,3%, em média, do montante dos empregados norte-americanos no mesmo período.

Na Europa, do mesmo modo, a criação líquida de postos de trabalho nas micro, pequenas e médias empresas foi maior que a diminuição desses postos nas grandes firmas, no período de 1988 a 1995, segundo texto da European Commission, (1995).

Puga (2003), num único parágrafo, retrata o deslocamento do ponto de vista da academia, diminuindo a concentração de foco nas grandes empresas, para começar a preocupar-se com as pequenas:

Nesse período, ressurgem com vigor as teorias de Marshall (1920), que apontam para os ganhos de eficiência, associados ao agrupamento setorial e regional de empresas. Porter (1986), associa a concentração geográfica de empresas a vantagens competitivas. Piore e Sabel (1984), introduzem o conceito do modelo de especialização flexível, em oposição ao modelo de organização fordista. Este, caracterizado pela produção em escala, centrada em poucas grandes empresas, enquanto o primeiro se distingue pela existência de um aglomerado de empresas de menor porte, com forte cooperação entre elas e capacidade elevada de adaptação a mudanças nas exigências dos consumidores. Pyke, Becattini e Sengenberger (1990), e Saxenian (1995), apontam para os fortes ganhos de competitividade, com a criação de redes de cooperação de empresas, principalmente micro, médias e pequenas, nas regiões, respectivamente, da Terceira Itália e do Vale do Silício, nos Estados Unidos.

O caso com maior número de referências na literatura internacional são os distritos industriais italianos, que se destacam pela elevada inserção internacional. Esse êxito se deu no contexto de intenso processo de reestruturação industrial, verificado em âmbito internacional, especialmente nos países centrais.

Pensar globalmente e agir localmente. Assim, a Itália conseguiu em 30 anos, dominar parcelas expressivas do mercado mundial em campos tão diferentes quanto: revestimentos cerâmicos (54%), jóias (33%), tecidos de lã e seda (30%), calçados de couro (28%) e armações de óculos (22%). O que determinou essa revolução foram os clusters. FIESP/CIESP (2002).

União de pequenas empresas de um mesmo ramo instaladas principalmente nas regiões da Emilia Romana, Lombardia, Veneto e Toscana, os clusters respondem hoje por cerca de 10% do Produto Interno Bruto e um terço das exportações, além de empregar mais de 40% da mão-de-obra industrial daquele país. FIESP/CIESP (2002).

Conforme Piore e Sabel (1984), a complexidade da nova competição produz para a firma tradicional, dificuldades quase intransponíveis para reunir em seus limites de conhecimento, a variedade de capacitações necessárias para administrar com sucesso as novas tecnologias e as sempre surpreendentes demandas do mercado. A empresa hierárquica e verticalmente organizada está ficando incapaz de superar as novas dificuldades com a rapidez necessária.

Como decorrência disso, surgem, e começam a ser estudadas, novas estruturas empresariais, como redes, clusters, aglomerados, cadeias de suprimento, e outros, com o objetivo de se tornarem estratégias funcionais para as novas organizações. Em todos esses casos, e apesar de suas diferenças, a colaboração e a competição passam a conviver juntas, e, mais que isso, os limites entre o fim de uma organização e o começo de outra, nesses novos modelos, vão desaparecendo.

No entender de Wittmann et alli (2005), “a quebra das barreiras e limites, tanto internos quanto externos, mostra-se um elemento fundamental dessas novas formas de organização e a cooperação definitivamente passa a fazer parte do novo modelo competitivo”.

Para responder a esse paradoxo, existe uma gradativa substituição da antiga visão cartesiana, como ensinam Capra (1988) e Morin (2002), onde as partes do todo não podem simplesmente ser entendidas como isoladas, mas sim, muito pelo contrário, dever ser vistas como interdependentes e interligadas. Para o mundo das empresas isso significa que nenhuma delas pode se considerar incólume ao ambiente, pois, na mesma medida em que influencia o todo, é permanentemente por ele afetada.

Esse contexto novo, em forma de rede, defendido por Castells (1999), implica num aumento da necessidade das empresas ampliarem sua interligação com o ambiente. Como afirma Llorens (2001), “a própria competitividade deixou de ser um conceito que pode simplesmente ser associado a uma empresa, mas se faz sentir um conceito de competitividade sistêmica, em que a força do conjunto e das relações é mais forte que a soma das peças isoladas”.

Wittmann et alli (2005), nesse sentido, colocam que:

...ao resgatar e ampliar o conceito marshaliano de distrito industrial, as novas formas de organização empresarial baseiam-se fortemente na busca de uma eficiência e competitividade coletiva, como suporte ao sucesso das empresas individuais. Portanto, antes de qualquer definição conceitual sobre clusters, é preciso considerar dois pontos fundamentais:

- as novas estruturas organizacionais emergem a partir da quebra de modelos vinculados à era industrial; e
- os novos modelos baseiam-se na visão sistêmica, na eficiência coletiva e na convivência necessária entre competição e colaboração.

Se por um lado, a maioria dos clusters da América Latina ainda não tem porte para as disputas internacionais, por outro, muitos podem ser considerados verdadeiros “donos” regionais de seus segmentos econômicos. Além disso, uma importante contribuição das micro e pequenas empresas para o crescimento e desenvolvimento nacionais, foi o de servirem de colchão amortecedor do desemprego.

Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Na década de 80, com a redução do ritmo de crescimento da economia, resultando em maior nível de desemprego, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo surgir, no Brasil, ao final da década, as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas na economia.

Segundo dados do IBGE (2003), o número de micro e pequenas empresas em operação no Brasil, em 2001, foi estimado em 2,5 milhões de organizações, que ocupavam cerca de 9,1 milhões de pessoas, gerando R\$ 210,2 bilhões em receita operacional líquida.

O IBGE estimou também a evolução da participação das micro e pequenas empresas na geração da receita no universo das empresas, baseado no Censo Econômico de 1985 e no Censo Cadastro de 1994, onde foi possível inferir que a participação delas saiu de 19,0% em 1985, foi para 19,8% em 1994 e alcançou 22,3% em 2001.

Se, por um lado, a participação das micro e pequenas empresas na geração da receita pouco se modificou nesse período, essa participação aumentou significativamente na geração de postos de trabalho. Ainda segundo as pesquisas do IBGE, este segmento que ocupava em 1985 cerca de 4,4 milhões de pessoas, o que representava aproximadamente 50,7% da mão-de-obra ocupada nesse ano, passou a ocupar em 2001 cerca de 9,1 milhões de pessoas, ou seja, mais que o dobro do número de pessoas ocupadas em 1985, representando 60,8% do total da mão-de-obra ocupada no segmento empresarial.

Dada a expressividade desses números, é natural o crescimento do interesse dos acadêmicos brasileiros em estudar o empreendedorismo, as micro e pequenas empresas, seus arranjos organizacionais, e seus mecanismos estratégicos de enfrentamento com o mercado.

Em sua análise, Zaccarelli (2000) centrou sua argumentação nas vantagens competitivas que ocorrem nesses aglomerados, por entender ser esse aspecto indispensável para explicar a evolução e o poder competitivo dos clusters.

Temos que identificar e entender essas vantagens competitivas, assim como seu desenvolvimento. O cluster só ganha a competição porque, no seu conjunto, passa a possuir vantagens competitivas sobre as empresas situadas fora do aglomerado. Toda e qualquer outra característica de um

cluster que não tenha relação com as vantagens competitivas, não é relevante ao estudo de suas características e desenvolvimento.

Em um mundo sem escassez, é natural que ocorra um “endeusamento” do cliente, e que a lógica comercial preponderante seja a do comprador, que pretende sempre maximizar sua satisfação pessoal. Para ele é positivo que existam empresas de um mesmo ramo agrupadas e concorrendo entre si. Por essa razão, ali ele vai encontrar variedade de preços, de prazos, de qualidade, de projetos, etc., e terá boas chances de encontrar uma empresa que maximize sua satisfação. Essa é a lógica que permite o surgimento desses aglomerados de empresas.

É preciso saber se essa atratividade dos clientes é suficientemente forte para viabilizar todas as empresas do agrupamento. No início, evidentemente, deverá existir algum limite para o número de empresas em atuação no aglomerado, mas, à medida que ele vai obrigando as empresas de fora a fecharem suas portas, ou mudarem-se para dentro do cluster, a competitividade do agrupamento vai ficando reforçada, abrindo espaço para o seu próprio crescimento.

O que provavelmente ocorre na prática, é o agrupamento começar com uma empresa bem sucedida, instalada em um determinado local, e com outras empresas novas se instalando nas proximidades para copiar a empresa original. Geralmente essas novas empresas são formadas por antigos funcionários da empresa-mãe, que detém o conhecimento da tecnologia, absorvida enquanto empregados. Não existe uma decisão inicial de constituir um agrupamento.

Quando o número de empresas instaladas no local for suficientemente grande para atrair compradores distantes, passará a existir a vantagem competitiva pela atratividade dos clientes, por parte do agrupamento, e não por parte de alguma empresa individualmente. Nesse momento, outras empresas congêneres irão mudar-se para as proximidades, para usufruírem também daquela vantagem competitiva, e o agrupamento inicial terá mudado de status, tornando-se um cluster.

EFEITOS DO SURGIMENTO DA ENTIDADE SUPRA-EMPRESARIAL

Zaccarelli (2000) identificou seis **efeitos primários** de um cluster, que são suficientemente simples para que possa ser dito que basta existir um cluster para que eles existam também.

Diversificação nos produtos/serviços. As empresas congêneres que se agruparam e formaram um cluster tenderão a procurar desenvolver diferenciações em seus produtos, em relação à concorrência das outras empresas clusterizadas. Poderão ser apenas variações de formato, tamanho, cores, acabamento, em função da criatividade com que cada empresário trata sua linha de produtos. Mesmo que cada empresa tenha uma variação muito pequena em relação às demais, a variedade no conjunto do cluster será grande e não poderá ser igualada por nenhuma empresa, individualmente.

Esta diferenciação ocorre de maneira espontânea, e termina por dar ao cluster a vantagem competitiva da linha completa de produtos e serviços, em relação às empresas isoladas.

Atração de empresas fornecedoras de matérias primas. Desde que o agrupamento de empresas do mesmo ramo começa a necessitar de maiores volumes de fornecimento de

matérias primas, mesmo que não façam suas compras em conjunto, o que de fato não acontece, naturalmente haverá uma mudança na relação com seus fornecedores, que perceberão ser vantajoso instalarem-se no cluster, até em razão de sua própria concorrência com outras empresas fornecedoras congêneres.

Isso permite, para as firmas clusterizadas, um maior controle sobre os preços pagos, pois, pela proximidade, não existem esses tipos de segredos, e os ganhos se dão em termos de custo mais baixo e mais facilidade na operação, em razão das compras poderem ser menores e mais freqüentes, mantendo, conseqüentemente, estoques menores, numa espécie de “just in time” natural.

Uniformidade de preços. Pela facilidade com que as empresas dentro de um cluster têm em saber o preço praticado pelos seus concorrentes locais, não existe a possibilidade de que alguma delas utilize o preço como ferramenta mercadológica. Todos os preços são uniformes para produtos uniformes. Isso reforça a atratividade dos clientes, naturalmente.

Outro aspecto importante e positivo dessa uniformidade nos preços é que ela dificulta, por parte do empresariado local, a formação errada de seus preços de venda, bem como a aceitação de preços majorados pelos fornecedores.

Facilidade de especialização operacional. Através de terceirização, ou sub-contratações, empresas agrupadas, muito mais facilmente que empresas isoladas, podem utilizar-se de empresas menores que, de maneira altamente especializada, executem uma ou algumas operações.

Dada a quantidade de empresas congêneres que existe em um cluster, os prestadores de serviços terceirizados podem se instalar no local, com certeza de que terão trabalho dentro de seu ramo de especialização, sem que haja a necessidade de incorporar outras áreas de atuação, apenas por razões de sobrevivência, mantendo assim a sua competência focada.

Facilidade de reciclagem. O que pode ser entendido como custo para empresas isoladas, pode ser fonte de receita adicional para empresas clusterizadas, em razão da escala de sua produção. Comumente os refugos de uma empresa isolada são descartados, e até algumas vezes com custos de remoção. No caso de um aglomerado de empresas, esse mesmo refugo, pelo seu volume, justifica o investimento em algum tipo de utilização econômica.

No caso de um abatedouro de frangos isolado, por exemplo, as penas dos animais tornam-se lixo gravoso, ao passo que num cluster de abatedouros, o volume justificará o surgimento de uma empresa produtora de farinha de penas.

Rapidez na adaptação da concorrência. Num cluster de empresas, é muito difícil que alguma das empresas ali instaladas possa valer-se de alguma inovação, seja uma nova linha de produtos, um novo canal de distribuição, um novo equipamento, uma melhoria no processo industrial ou simplesmente um design novo de algum produto tradicional, sem que as demais empresas, rapidamente, não façam a mesma coisa, sem qualquer preocupação de ética ou valores desse escopo.

Trata-se, primordialmente, de sobrevivência. Se uma das empresas, por inovação, conseguir a preferência dos clientes, o mercado vai ficar extremamente complicado para as demais, de

maneira que os empresários não permitem que isso aconteça pelo uso da imitação. Todas as empresas operam de modo muito semelhante.

No caso de uma empresa isolada, ao contrário de uma agrupada, onde as empresas não se preocupam em criar inovações, apenas copiando-as, o empresário deve estar muito mais preocupado com esse aspecto, investindo tempo e recursos financeiros no assunto. Naturalmente, quando consegue alguma inovação, poderá colher seus frutos por mais tempo.

Na comparação entre uma empresa agrupada, que não investe em inovação, e quando ela surge, não a aproveita por muito tempo, e uma empresa isolada que investe e quando consegue alcançar a inovação, aproveita-se sozinho dela por algum tempo, parece que a balança pende para o lado do cluster, onde pequenas inovações surgem e são copiadas todo o tempo, fazendo com que a atualização tecnológica ou a adaptação ao mercado seja permanente.

Ocorre ainda o que Zaccarelli (2000) identificou como **efeitos secundários**, que, ao contrário dos **efeitos primários**, não dependem exclusivamente da existência da atratividade dos clientes que ocorre em um cluster. Eles dependem de algo mais sofisticado. Eles têm como condição básica que, previamente, alguns dos efeitos primários já tenham se instalado no cluster, criando, mais tamanho e mais vantagem competitiva para todo o conjunto das empresas agrupadas. São cinco e indicam o grau de amadurecimento de um cluster:

Flexibilidade operacional. A presença de fornecedores locais, aliada ao alto grau de especialização alcançado pelas empresas clusterizadas, permitem que elas possam ser muito flexíveis, seja no que tange ao atendimento de mudanças nas quantidades vendidas, nos prazos de entrega e até mesmo alterações de modelos e designs.

Isto é decorrência da possibilidade que esse tipo de aglomerado permite de terceirizar parte das operações, com muita facilidade, sem transtornos graves na programação da produção e sem muita demora na sua realização. Essa flexibilidade só é possível de ocorrer dentro de um cluster, com a facilidade com que ela é operacionalizada, em razão da presença das demais empresas e dos outros requisitos considerados como efeitos primários de um cluster, o que não ocorre com empresas isoladas.

Colaboração inevitável. O paradoxo que existe no fato da concorrência acirrada conviver com a colaboração entre as empresas é uma característica fundamental dos clusters evoluídos. Zaccarelli (2000) resume a explicação do fato no seguinte raciocínio:

Dentro de um cluster acaba não havendo segredos duradouros, e por isso não existe qualquer benefício para um empresário não cooperar com os demais. Com o tempo, os empresários percebem que a colaboração acaba beneficiando a todos, porque eles formam um conjunto. Se um empresário não consegue atender a um cliente, ele indica outra empresa do cluster que poderá fazê-lo, e assim estará contribuindo para a imagem do cluster de sempre atender bem a seus clientes, o que será benéfico para todos nas relações futuras.

Cultura adaptada. Nas regiões ou cidades onde exista um cluster desenvolvido, a cultura e os valores que são encontrados nas empresas são, em parte, transferidos para toda a sociedade. Em razão do peso econômico que o aglomerado tem na cidade, e pelo fato de que quase toda a família tem uma ou mais pessoas trabalhando nele, os altos e baixos da vida de

um cluster interferem imediatamente no humor da cidade, e se constituem praticamente na unanimidade dos assuntos conversados pelas pessoas. É completamente diferente a maneira como é entendida uma promoção no círculo de relações pessoais de um funcionário de uma empresa de cerâmica, por exemplo, se ela for isolada ou se ela estiver inserida em um cluster.

Em Pedreira, por exemplo, quase todas as pessoas sabem as responsabilidades que cercam o novo cargo do promovido, que adquire “status” na sociedade, pois conhecem bem como são as empresas daquele ramo, ao passo que numa empresa isolada isso não acontece, sendo o fato saudado apenas como uma promoção em si, uma coisa boa e só.

Surgimento de instituições de apoio e de negócios correlatos. Existem vários tipos de instituições e de empresas que não fazem parte da cadeia logística de um cluster, como é o caso de revistas especializadas, escolas profissionalizantes, institutos de pesquisa relacionados com a atividade do cluster, locais de exposições, hotéis e restaurantes, etc., mas que são importantes e trazem benefícios para o agrupamento de empresas.

Atividade intensa. Dentro de um cluster, o índice de fechamento e substituição de empresas é muito alto, numa permanente renovação, contrastando com o sucesso do cluster na competição, pois todas as vantagens competitivas são do cluster, e em relação a outros clusters ou a empresas isoladas, e nunca de uma empresa clusterizada em relação à outra.

Uma empresa clusterizada não tem nenhuma vantagem competitiva sobre outra do mesmo cluster, nem posicionamento estratégico diferenciado, nem nada disso. As empresas que sobrevivem são exatamente equivalentes, nesses conceitos, e só sobrevivem e crescem em razão do trabalho intenso, da maior produtividade que puder ser alcançada dentro do nível tecnológico existente, e, muito, do menor índice de erros dos empresários e dos empregados, já que as margens de lucratividade são pequenas e praticamente iguais para todas as empresas. Nessas circunstâncias, erros que fora do cluster seriam suportados, dentro dele podem significar o fechamento da empresa.

VISÃO ESQUEMÁTICA

O quadro a seguir mostra, de maneira esquemática, o funcionamento do processo de início e desenvolvimento de um cluster, saindo de uma empresa isolada, onde, por alguma razão, circunstancial ou fruto de políticas públicas, começa a surgir nas proximidades algumas empresas congêneres, constituindo o que se pode chamar de aglomerado de empresas. Esse aglomerado, por si só, já provoca alguma atratividade de clientes.

Com o aumento do número de clientes, as vendas conseqüentemente aumentam, e esse movimento passa a atrair outras empresas do ramo que se instalam no local, para usufruírem também da presença dos compradores.

Com a chegada das novas empresas, cresce a atratividade dos clientes, o que confirma a assertiva da decisão das novas empresas.

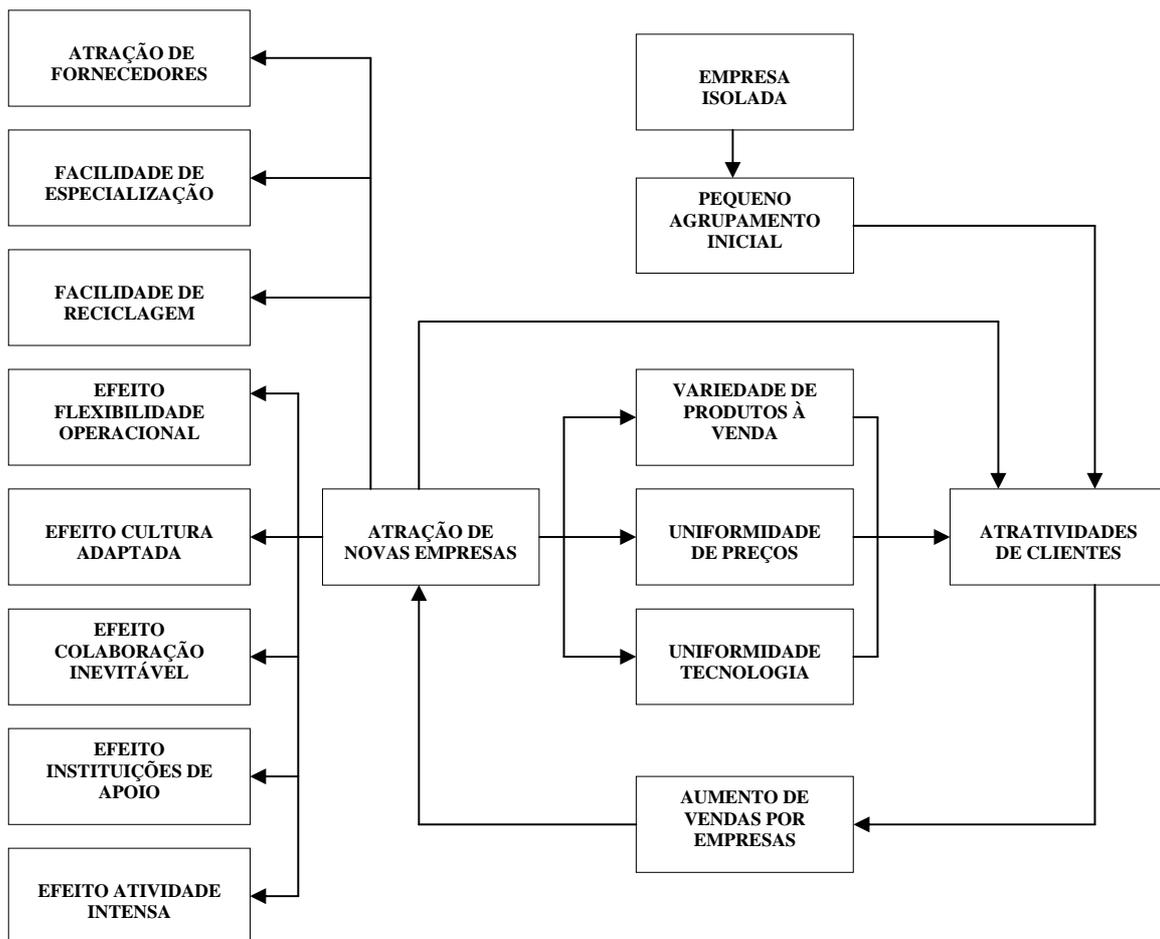
Nesse momento, pelo crescente aumento de empresas entrantes, ocorrem três efeitos primários: aumenta a variedade dos produtos à venda, os preços se tornam baixos e uniformes, e ocorre um nivelamento da tecnologia utilizada pelas empresas. Ainda não existe pesquisa para identificar a ordem de ocorrência desses efeitos, ou se eles são simultâneos, o

que parece ser mais provável, como decorrência do aumento da luta competitiva entre essas empresas.

Mais três efeitos primários, segundo Zaccarelli (2000), ocorrem em paralelo, e são eles: a atração de fornecedores de materiais e serviços para dentro do cluster, o aumento na facilidade de especialização das empresas clusterizadas, e um melhor aproveitamento dos refugos. Quanto mais intensos forem sentidos esses seis efeitos, mais competitivo será o cluster.

A partir de um determinado nível de amadurecimento de um cluster, surgem mais cinco efeitos secundários, que completam o processo de seu desenvolvimento: grande flexibilidade operacional, cultura local adaptada, inevitável colaboração entre as empresas, o surgimento de instituições de apoio, e a intensificação das atividades operacionais das empresas.

FLUXO COMPLETO DE DESENVOLVIMENTO DE UM CLUSTER DE NEGÓCIOS



CONCLUSÃO

Não cabe, quando se estuda clusters, estudar as empresas do agrupamento de maneira individual. Quando se estuda clusters, evidencia-se o surgimento de uma entidade supra-empresarial, para a qual não é possível a utilização do método cartesiano, de separar o todo em partes, de estudar essas partes, de remontar o conjunto e, de obter, assim, o conhecimento do todo.

Para Zaccarelli (2005), a única forma possível de entender um cluster é pela utilização da Teoria de Sistemas, que fica centrada no conhecimento das interações entre as partes, sem a preocupação de entender o conteúdo intrínseco de cada parte e como elas se organizam para atingir determinado objetivo.

Quando, por exemplo, são estudados os fluxos industriais, a principal tese a ser compreendida e aplicada é a tratada pela teoria dos gargalos. “Nenhum fluxo será mais rápido de atravessamento que a velocidade de escoamento de seu maior gargalo”. Esse é um conceito que vem sendo reafirmado através dos tempos, desde o início da chamada administração científica, com o qual concordam todos os engenheiros de produção e gerentes industriais.

Esse conceito é real e válido quando o objetivo é estudar uma empresa individualmente. Quando se pensa em um cluster, ou mesmo em uma empresa clusterizada, essa teoria passa a ter pouca ou nenhuma importância, pois todas as empresas terão seus processos industriais absolutamente iguais, em razão de copiarem umas das outras, e as soluções que forem encontradas para seus gargalos serão de uso comum, o que faz com que percam totalmente a relevância, em termos de aumento de produtividade individual.

E mais, provavelmente o que ocorre com os clusters, em razão da grande flexibilidade e especialização existentes, é o surgimento de várias pequenas empresas para realizar as operações que eram os gargalos das maiores. E como elas trabalham para muitas empresas, o problema conceitual de resolver um gargalo e criar outro automaticamente, deixa de existir.

Para comprovação dessa afirmação, no cluster de cerâmica de Pedreira, existem aproximadamente 1.200 decoradoras independentes, entre pessoas físicas e jurídicas, que pintam à mão todos os produtos que requeiram esse tipo de tratamento, para as 200 cerâmicas lá instaladas. Não existe nenhum gargalo nas fábricas, sendo tudo muito fácil e flexível de programar e re-programar, sem nenhum investimento adicional.

Outra “verdade” que perde a relevância é o investimento em técnicas de administração de logística de suprimentos. Isso vale para empresas isoladas ou até, talvez, para rede de negócios, mas não para clusters, pois dada a presença dos fornecedores de matérias primas e serviços no cluster, e o ambiente de cooperação e informalidade que acaba impregnando as relações comerciais entre as empresas, as fábricas acabam apenas comprando aquilo que é absolutamente necessário para atender sua programação da semana, ou até mesmo, em muitos casos, do dia, dependendo de que tipo de insumo se trata.

A formação dos estoques é transferida para os fornecedores, numa espécie de *just-in-time* natural e sem sofisticação, mas altamente eficiente para o cluster.

Os dois exemplos citados não têm pretensão de serem mais que apenas exemplos. Mas eles são também um referencial indicativo de que, ao se desenvolver raciocínios sobre os “efeitos” identificados por Zaccarelli (2000), restará claro que não é possível estudar clusters através de análise individual de empresas clusterizadas.

E assim, de volta ao ponto inicial desta conclusão de artigo, com a afirmação clara da realidade de que um cluster de negócios é uma nova entidade supra-empresarial que surgiu, com personalidade e características conceituais e competitivas muito diferentes daquelas que são encontradas nas empresas que lhe deram origem, que, de alguma forma, cria valor para o próprio modelo.

É possível imaginar que o próprio mercado finalmente tenha desenvolvido um sistema de auto-preservação e de crescimento competitivo para as micro, pequenas e médias empresas, grande maioria dos empreendimentos empresariais no Brasil. À academia cabe o papel de procurar identificar e estudar os caminhos adequados para que políticas públicas possam incrementar a velocidade de surgimento e desenvolvimento de clusters de negócios.

Essas políticas, se estrategicamente conduzidas, poderão tornar as entidades supra-empresariais em um novo paradigma de crescimento sócio-econômico dos países em desenvolvimento, totalmente sintonizados com a globalização da economia mundial, além de funcionarem como um importante fator incremental do emprego em suas regiões.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AMARAL FILHO, J. (2002) “É Negócio ser Pequeno, mas em Grupo”. Artigo apresentado no seminário Desenvolvimento em Debate, comemorativo dos 50 anos do BNDES, apud Puga (2003), citado.

BIRCH, D. (1981) “Who Creates Jobs?” *The Public Interest*, 65, apud Puga (2003), citado.

CAPRA, F. (1995) “O Ponto de Mutação”. São Paulo: Cultrix.

CASTELLS, M. (1999) “A Sociedade em Rede - A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura”. São Paulo: Paz e Terra, apud Wittmann et alli (2005), citado.

EUROPEAN COMMISSION, (1995). “Small and Medium-Sized Enterprises: a Dynamic Source of Employment, Growth and Competitiveness in the European Union”. Artigo apresentado ao Madrid European Council, apud Puga (2003), citado.

FIESP/CIESP. (2002) “Competitividade – Na rota dos clusters”. Revista Notícias Fiesp/Ciesp, São Paulo: p.4, dezembro.

IBGE. (2003) “As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil”. Censo 2001. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

LLORENS, F. A. (2001) “Desenvolvimento Econômico Local: Caminhos e Desafios para a Construção de Uma Nova Agenda Política”. Rio de Janeiro: BNDES, apud Wittmann et alli (2005), citado.

MORIN, E. (2002) “A Cabeça Bem Feita: Repensar a Reforma, Reformar o Ppensamento”. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, apud Wittmann et alli (2005), citado.

PIORE, M; SABEL, C. (1984) “The Second Industrial Divide”. Nova York: Basic Books, apud Wittmann et alli (2005), citado.

PUGA, F. P. (2003) “Alternativas de Apoio a MPMES Localizadas em Arranjos Produtivos Locais”. Textos para Discussão 99. Rio de Janeiro: BNDES, junho.

_____ (2000) “Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan”. Textos para Discussão 75. Rio de Janeiro: BNDES, fevereiro.

SCHUMACHER, L. (1973) “Small is Beautiful”, apud Amaral Filho (2002), citado.

WITTMANN, M. L; SCHMITT, C. L; WEGNER, D; LOPES, H. C. (2005) “Concentrações de Empresas: Estratégia para a Competitividade e a Eficiência Coletiva”. Artigo publicado na Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, março.

ZACCARELLI, S. B. (2000) “Estratégias e sucesso nas empresas”. São Paulo: Saraiva.

_____. (2005) “Clusters e Redes de Negócios: Uma Abordagem Estratégica”. (No prelo). São Paulo.