

Estratégia e Organizações

A Parceria no Mundo das MPE's¹: o cluster como estratégia para competitividade e desenvolvimento local

AUTORES

ALMIRALVA FERRAZ GOMES

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
podion@uesb.br

MAYARA MARIA DE JESUS MUNIZ

Universidade Federal de Lavras
mayaralm@ufla.br

MARIA EUGÊNIA MONTEIRO CASTANHEIRA

Universidade Federal de Lavras
gecastanheira@hotmail.com

SAMUEL CARVALHO DE BENEDICTO

Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais - FAD Minas
diretoracademico@fadminas.org.br

Resumo

Em muitos países, as pequenas e micro empresas desempenham um papel de importância fundamental no crescimento e maturação da economia. No processo de desenvolvimento é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial. A sua importância pode, inclusive, estar em colaborar para diminuir o desequilíbrio sócio-econômico entre as diversas regiões brasileiras. Entretanto, o contexto atual exige delas estratégias que as permitam sobreviver e as diferenciem em um mercado altamente competitivo. Tendo em vista a dificuldade de tornarem-se competitivos individualmente, este artigo propõe a parceria entre os pequenos empreendimentos em arranjos, como por exemplo o *cluster* no intuito de alavancarem seus negócios e obterem maior competitividade. Assim, a formação de *clusters* pode ser uma estratégia viável para o aumento da competitividade de MPE's e, conseqüentemente para o desenvolvimento local, principalmente em países em desenvolvimento. Afinal, estar localizada em um *cluster*, permite à empresa acesso fácil à mão-de-obra qualificada, minimizando, dessa forma, gastos com treinamento, além de apropriar-se do conhecimento e da tecnologia por efeito de transbordamento.

Abstract

In many countries, small and micro businesses play a fundamental role in the economy's growth and maturation. Their contribution to the process of development is very significant because they bring more opportunities for the use of a great part of the labor force, and stimulate business development. They also can collaborate to reduce the socioeconomic unbalance in the several Brazilian Regions. The current context, however, demands from them strategies to allow them to survive in a highly competitive market. In view of the difficulty of becoming individually competitive,

this article proposes the partnership among the small enterprises in arrangements (as cluster, for example) in order to promote their commercial enterprises and obtain a stronger competitiveness.

Palavras-chave: MPE's; *cluster*; competitividade

1. Introdução

Qualquer empresa pode ter a surpresa de, a cada momento, ver aparecer um concorrente no mundo produzindo melhor e mais barato. As mudanças são rápidas, muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo e quebram, demitem e geram desemprego. É por isso que muitos dizem que a globalização é uma realidade e que ela veio para ficar. Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), a globalização trouxe consigo a necessidade de um aumento de competitividade para manter-se no mercado.

Para sobreviver, as organizações precisarão se adaptar a dinâmica ambiental e os gestores deverão procurar um novo patamar organizacional, coerente com o novo ambiente empresarial, que se caracterizará por ser cada vez menos previsível e com instabilidade crescente. Não serão apenas as mudanças intra-organizacionais que influenciarão a atuação do gestor nas organizações, mas também forças externas, como a necessidade de formação de alianças estratégicas, parcerias e acordos com fornecedores e clientes.

Dada a complexidade do ambiente empresarial, os gestores deverão estar atentos a uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação. Essa visão global exigida pelos novos tempos é possibilitada pelo enfoque sistêmico, que por sua vez, pode ser considerado o ponto de partida para a criação do modelo de gestão de negócios que permita responder eficazmente à nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas mutáveis dos clientes. Nesse contexto, a formação de parceria entre os pequenos empreendimentos em arranjos, como por exemplo, o *cluster* configura-se uma estratégia para as organizações se manterem competitivas no mercado.

Tendo em vista a representatividade das pequenas empresas no Brasil² é que este trabalho se propõe a discutir o papel das pequenas empresas no cenário nacional e local e possíveis estratégias para a conquista da competitividade. Inicialmente, tratar-se-á da importância da pequena empresa como geradora de emprego e renda para um país. A partir de então, discutir-se-ão possíveis estratégias empresariais que possibilitem a melhoria da competitividade dos pequenos empreendimentos por conta de sua importância para o desenvolvimento local.

2. A importância das MPE's

A importância das pequenas e micro empresas é facilmente percebida em nossa realidade. Além da importância *econômica* — a maioria das unidades produtivas são MPE's³ e contribuem significativamente com a constituição do PIB — possuem grande relevância *social* — pois geram boa parte dos empregos no país — e *política*, na medida em que se mostra um universo potencial e contraditoriamente substantivo: por um lado, “pode se transformar em um sujeito político a partir da sua

autopercepção e assunção como categoria socioeconômica” e, por outro, “dessa e atomiza a massa trabalhadora assalariada” (MONTAÑO, 1999, p. 10).

A heterogeneidade entre as empresas de micro e pequeno porte gera certa dificuldade de criação de um critério único e universalmente aceito para defini-las. Vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas de micro, pequena, média e grande dimensão, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto. A maioria das tentativas de classificá-las nos mais variados países surgiu ou por razões fiscais ou por motivos de incentivos/benefícios oferecidos. Em geral, as MPE's apresentam uma estrutura muito elementar: *pequena* — poucos trabalhadores, baixo volume de produção e comercialização, reduzido mercado e raio de incidência; *pouco complexa* — centralizada, com pouca estratificação e escassa divisão de tarefas e papéis; e *relativamente informal* — insuficiente definição explícita de objetivos, normas, sistemas de sanções e recompensas, assim como irregular aplicação das Leis Sociais e Empresariais.

Para Montañó (1999), não é a dimensão nem o tamanho que definem o porte de uma MPE, pois ao definir uma MPE apenas pelo fato de empregar um baixo número de trabalhadores, estar-se-ia dando um *status* de teoria a um fato que expressa apenas uma maioria empírica. Montañó quer dizer com isso que esta metodologia poderia conduzir a erros de classificação, por exemplo: existem empresas que atingiram um elevado nível tecnológico chegando a ponto de empregarem um baixo número de assalariados. Utilizando o critério de tamanho seriam classificadas como de micro ou pequeno porte mas, no entanto, podem estar obtendo lucros muito acima dos níveis médios de ganho das MPE's.

Apesar da coerência da opinião de Montañó, este trabalho irá adotar a classificação utilizada pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) pois ela apresenta algumas vantagens. É a única base brasileira que permite definir também a média empresa sem a necessidade de considerar o faturamento anual. O IBGE e Sebrae têm uma expressiva quantidade de estudos elaborados com esta base de definição. O IBGE utiliza-a, sobretudo, com a finalidade de produzir estudos estatísticos de amplitude nacional. Por sua vez, o Sebrae serve-se dela para operacionalizar suas intervenções em micro e pequenas empresas e para realizar seus estudos. Além disso, é muito utilizada em pesquisas de cunho acadêmico desenvolvidas no Brasil. Outra vantagem é que o número de empregados tende a ser uma informação mais facilmente disponível do que o montante do faturamento das empresas, pois os empresários tendem a se sentir menos constrangidos em revelar o número de empregados de sua empresa. Assim, por permitir o acesso a uma grande quantidade de estudos já gerados pelo IBGE, pelo Sebrae e por acadêmicos no Brasil, a base de definição IBGE/Sebrae será utilizada neste trabalho.

As MPE's apresentam como característica essencial a figura de um fundador ou de fundadores. Nasce pequenas como empreendimentos, mas nascem igualmente sob condução de um indivíduo ou de poucos indivíduos, imbuídos de um desafio, ao mesmo tempo pessoal e profissional. Há, portanto, um forte componente de individualidade. Pode-se acrescentar, igualmente, o caráter familiar de muitas empresas, aquelas em que o chefe da família-empresário vai administrar o negócio, mas sob a ótica da família, na perspectiva da condução do negócio de acordo com os pontos de vista familiares.

Tanto em empresas familiares como em empresas ainda individuais ou de poucos sócios, deve-se ressaltar que uma das características essenciais das MPE's é o

empreendedorismo. Na verdade, pode-se observar, nos casos de criação de pequenas empresas, que os novos empreendimentos não trazem necessariamente a inovação, mas podem trazer, por vezes, algumas das características do empreendedor schumpeteriano, seja com a descoberta de um novo produto ou serviço, novos métodos capazes de revolucionar um processo produtivo, novos mecanismos de comercialização, distribuição, ações para aproximar consumidor dos produtos, novos mercados, novas fontes para a fabricação de determinado produto ou prestação de determinado serviço ou nova forma de organizar o negócio.

É claro que nem sempre se podem identificar essas características nos novos negócios de MPE's, mas pode-se identificar, ainda que como repetição, a tentativa de repetir algo já conhecido em um ambiente empresarial novo, no seu próprio ambiente, na busca de inserir e explorar uma oportunidade pela ausência de um produto ou serviço, ou pela disposição desses produtos ou serviços de outra forma em uma dada coletividade.

A inovação pode nascer de uma busca de oportunidade, da criação de oportunidades ou da transformação de situações e pode gerar, num primeiro momento, sucesso. Por que apenas num primeiro momento? Porque em um ambiente de concorrência acirrada, a empresa competitiva deve buscar criar e sustentar uma vantagem aos seus compradores (PORTER, 1990).

Essa problemática assim descrita revela um grande problema do mundo das pequenas: a falta de reconhecimento de que a gestão é algo que passa por uma construção que a partir do momento em que se cria uma empresa abre-se o espaço para a reflexão sobre a gestão, incluindo a busca de capacitação para compreender a problemática de um dado setor empresarial em que se opera.

Porém, segundo Montañó (1999), a fragilidade econômica das MPE's não é apenas consequência do proprietário mas do sistema socioeconômico e político, no qual, se há dificuldades, por exemplo, de comercialização, isto nem sempre indica que o empresário não está capacitado, mas que ele não tem o poder ou a capacidade de produção, ou o acesso a novos mercados, ou os custos são superiores aos de sua concorrência. Ou seja, embora a capacidade pessoal do empresário de MPE seja um fator importante, nem sempre ela é suficiente. As observações do autor são pertinentes, mas é inegável o papel da gestão na competitividade de um negócio.

De acordo com o SEBRAE (2005), o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002. O número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos, elevando a participação percentual no total de ocupações nas empresas de 31,8% para 36,2%. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002. Os resultados da evolução real dos rendimentos médios no período, segundo os portes de empresas, indicam que ocorreu acréscimo real somente no segmento de microempresas (nos setores da indústria e no comércio), caindo o rendimento médio percebido nos demais portes. Já com relação às pequenas empresas, o número de empresas em atividade entre os dois anos elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%. O total de pessoas passou de 4.054.635 para 5.789.875, com crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. As pequenas empresas aumentaram sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8%, em 1996, para 15,7% em 2002.

Ainda de acordo com SEBRAE (2005), as MPE's representaram, em 2002, 99,2% do total de estabelecimentos, responsáveis por 52,8% dos empregos, com um número total de 20,8 milhões de pessoas ocupadas (não incluindo os proprietários, sócios e trabalhadores por

conta própria). Quanto à variação ocorrida entre 2003/2002, verifica-se crescimento maior no emprego nas micro e pequenas empresas (3,0% e 3,3%) em relação ao aumento do emprego nas médias e grandes. Assim, os dados denunciam a relevância do papel desempenhado pelas MPE's.

3. MPE's: estratégias e competitividade

Diversos autores no campo da administração abordam as significativas mudanças verificadas no ambiente das empresas, que estão relacionadas com as transformações políticas e econômicas que estão ocorrendo em nível mundial. A maioria deles enfoca as mudanças fundamentais na situação econômica mundial e na natureza das organizações, bem como a necessidade de um novo referencial na administração de empresas e de uma abordagem essencialmente inovadora para compreender e tratar as novas realidades. Para Tachizawa e Faria (2002), esse novo contexto e essa nova forma de gestão das empresas exigem novos empresários, executivos e trabalhadores, fortalecidos e autônomos, agrupados em equipes e despojados do tradicional conceito de hierarquia, comando e controle. Além disso, menores margens de lucros, combinadas com exigências de qualidade cada vez maiores por parte dos consumidores estão criando pressões insuportáveis para a maioria das organizações, particularmente as MPE's.

Portanto, a globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas empresas. Diferentemente da era industrial, em que as organizações tinham necessidade de ser auto-suficientes por meio da integração vertical realizada de forma intra-organizacional, os novos tempos exigem que o gestor busque uma integração horizontal e vertical interorganizacionalmente, passando a interagir com as entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas. Então, com raríssimas exceções, as empresas, sejam elas de qualquer dimensão ou setor, encontram-se competindo num mercado internacionalizado.

A literatura não é consensual na definição de estratégia. É possível se encontrar inúmeros conceitos, definições, idéias e abordagens sobre o assunto. Neste trabalho, adotou-se a definição de Quintella, “um padrão de recursos e competências empregados para atingir uma meta ou objetivo, envolvendo as interações da empresa com os seus ambientes” (1993, p. 26). Vários autores, no entanto, classificam as estratégias em vários tipos. Aqui, serão abordados os quatro principais tipos de acordo Casarotto Filho e Pires (2001).

O primeiro tipo é a estratégia competitiva. Porter (1990) apresentou um modelo que diz que empresas com grande fatia de mercado e empresas com pequena fatia teriam boa rentabilidade, enquanto empresas que estivessem situadas no meio-termo teriam baixa rentabilidade. Assim, a empresa teria que escolher entre ser pequena, competindo por diferenciação de produto, ou grande, competindo por liderança de custos, podendo ou não adotar um foco de mercado. A diferenciação implicava produzir produtos sob encomenda ou, pelo menos, com grande flexibilidade, ou ainda produtos de alta nobreza. Neste caso, a ênfase é na tecnologia de produto. Já a liderança de custos implicava produzir em larga escala, de forma padronizada, com baixo preço final, e a ênfase era em tecnologia de processo, o que exige muito mais investimento para a empresa manter sua posição no mercado.

No fundo, o que vale é a relação valor/preço, ou seja, para o produto ter sucesso o cliente deve-lhe atribuir mais valor que seu preço. As pequenas fazem produtos diferenciados cujo valor supera seu preço, ao passo que as grandes fazem produtos mais baratos do que realmente valem. Empresas caracterizadas “meio-termo” seriam burocratizadas demais para produzir “sob medida” ou sem escala para liderarem por custos.

Isto levava a crer que pequenas empresas só poderiam optar pela diferenciação — produzindo sob encomenda ou para determinados nichos de mercado. No entanto, com a terceirização, parcerização, subcontratação e outras formas de repasse de produção, criaram-se redes *topdown*, ou seja, qualquer empresa passou a ter uma rede de fornecedores, todos, normalmente competindo por liderança de custos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Nessa nova perspectiva, a empresa não necessita fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação, como afirma Porter (1990), mas pode garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas por ele propostas.

Um segundo tipo de estratégia é a Estratégia Produto/Mercado (ANSOFF, 1990). Neste caso, a questão é definir como se desenvolver o negócio. Para a pequena empresa, são normalmente importantes as estratégias de novos produtos e a análise dos prós e contras de verticalizar e diversificar. Verticalização pode ser interessante em casos de alta tecnologia em que é importante o conhecimento da tecnologia de todas as fases da fabricação do produto. Neste caso, as empresas dedicam-se ao que sabem fazer: produzir. Já a diversificação dependerá do futuro do atual produto. Assim as empresas se diversificam quando “seus objetivos não podem mais ser alcançados com a carteira existente” ou quando “os fluxos de caixa retidos serão superiores às exigências totais para a expansão da carteira existente” ou “as oportunidades de diversificação prometerem rentabilidade superior à de oportunidades de expansão”, ou ainda, quando “padecerem da síndrome *a grama é mais verde no jardim do vizinho*” (ANSOFF, 1990, p. 115).

Um terceiro tipo de estratégia é de quanto investir. Os modelos de portfólio de mercado são a base para decisão, entre os quais o mais conhecido é a Matriz BCG desenvolvida pela empresa americana de consultoria *Boston Consulting Group*. No modelo original BCG, cada unidade de negócio é classificada de acordo com o cruzamento Posição Competitiva Relativa e Crescimento de Mercado. Um negócio em que a empresa possui uma boa posição, mas este se apresenta estagnado, deve merecer investimento apenas para manter as atuais vendas. Seus lucros podem ser utilizados para aplicar em um produto *Estrela*, por exemplo, que necessita de grandes investimentos em processo para manter a fatia num mercado em crescimento. Já o produto *Interrogação* pode virar *Estrela* com grandes investimentos, provenientes de recursos obtidos talvez com a venda de um negócio *Cão*. Se não houver recursos ou propensão ao endividamento, o negócio *Interrogação* receberá os investimentos apenas necessários para competir por diferenciação. Muitos produtos e negócios têm um ciclo de vida que passa pelos quatro quadrantes da matriz: começam como *Interrogação* e tornam-se *Estrelas*. À medida que surgem novos concorrentes, transformam-se em *Vacas Leiteiras* e, finalmente, em *Cão*. Assim, esta classificação serve para a empresa analisar seu desempenho e planejar suas estratégias.

Vianna (1992 *apud* CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001) propõe adicionalmente um terceiro eixo para o modelo com a variável intencionalidade, em que investir ou não dependerá da ambição, persistência, predisposição de correr

riscos, endividar-se ou a simples paixão de empresários e colaboradores pelo negócio.

Embora desenvolvido para grandes empresas, o modelo não deixa de ser interessante para as pequenas empresas avaliarem sua situação, verificarem se estão isoladamente num negócio *Cão* ou *Interrogação*.

O quarto tipo de estratégia é a de produção, ou seja, como produzir. Duas considerações devem se feitas: o posicionamento inicial e a evolução do posicionamento.

O posicionamento inicial refletirá as opções ou por ênfase no produto — flexibilidade ou variação de produtos e de quantidades — ou por ênfase no processo, para competição por liderança de custos. A evolução do posicionamento, especialmente para as empresas que começam pequenas, mas cujos dirigentes ambicionam o crescimento, é a questão de como crescer.

O caminho mais simples, por exigir menos investimento, é primeiro ganhar mercado e aumentar volumes para, depois, investir em processo. Segundo Hayes e Wheelwright (1984 *apud* CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001) existem duas opções para crescer: (1) risco e (2) conservadora. A opção conservadora exige menos investimento e conseqüentemente menos endividamento. Já a opção de risco, significa primeiro investir pesado em processo para depois conquistar o mercado. Isso requer endividamento e conseqüente risco. Na segunda opção o problema é tentar produzir altos volumes a preços menores sem um processo adequado. Os baixos lucros, ou mesmo prejuízos decorrentes, podem levar a empresa à derrocada sem condição de retorno, acabando absorvida por outra maior com condições de investir em sua modernização. A empresa que opta pela alternativa de risco deve estar segura em sólidos estudos sobre o mercado, com um bom projeto e muito bem organizada para que o aumento de vendas efetivamente ocorra e consiga saldar o financiamento. A velocidade e o radicalismo das mudanças organizacionais e produtivas aponta hoje para a primeira alternativa como a mais indicada.

Os quatro tipos de estratégias analisadas até agora apontam que pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente. De acordo Casarotto Filho e Pires (2001), resta à pequena empresa duas opções: ser fornecedor numa rede *topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas.

Na rede *topdown* a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. Já na rede flexível, as empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou restritos. Este tipo de rede tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como a da região da Emilia Romagna, na Itália.

É evidente que a formação de consórcios não acontece de forma repentina. A questão cultural é altamente relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas. Mas esse tipo de cooperação está chamando a atenção de vários pesquisadores em todo o mundo, pela possibilidade de gerar empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado.

Assim, pode-se dizer que cooperação entre empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.

A literatura sobre estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens — uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A perspectiva econômica tem sido predominante na área, especialmente até meados da década de 80. Por outro lado, uma tendência mais recente — empreendedora — está surgindo como o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Esta nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa. Tendo em vista a importância dessa nova abordagem, antes de se concluir esta seção, vale a pena se reportar ao trabalho de Miles e Snow (1978), afinal de contas, o modelo de Porter (1990) tem se revelado inadequado ao atual ambiente empresarial devido sua impossibilidade de se descrever todos os tipos de estratégias. A taxonomia adotada por Miles e Snow (1978) tem chamado a atenção de diversos pesquisadores da área de Administração Estratégica. Diferentemente das demais, a classificação de Miles e Snow (1978) é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento mais preciso de empresas, segundo Gimenez *et al* (1998). A força desta taxonomia é que ela “especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambiente” (GIMENEZ *et al*, 1998, p. 2).

De acordo com o modelo de Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Com base no estudo de diversas empresas, eles identificaram quatro estratégias ou padrões de adaptação — defensores, prospectores, analíticos e reativos —, que variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-se competitivas.

A postura prospectora é a marca das empresas que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes. O comportamento analítico é característico das organizações que atuam em dois mercados — um relativamente estável e o outro em processo de mudança. No mercado estável, atuam de maneira rotineira, usando seus processos e estruturas consolidadas. Já nos mercados turbulentos, procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência. A organização reativa é aquela que é incapaz de dar respostas ao ambiente. A menos que forçada pelas pressões ambientais, essas empresas ficam frequentemente como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura. Por último, tem-se a postura defensiva, na qual as empresas têm um estreito domínio produto-mercado. Por causa desse foco estreito e altamente especializado raramente modificam sua tecnologia, estrutura ou sistemas operacionais, dedicando-se apenas a melhoria da eficiência das operações vigentes. As estratégias defensivas, prospectoras e analíticas foram consideradas como formas estáveis de organização, pois se houver um alinhamento entre estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser uma competidora eficaz. Mas, no entanto, se não houver um alinhamento entre estratégia e estrutura, o competidor será ineficaz: empresas reativas (GIMENEZ e PÉROLA, 1998).

Segundo Gimenez *et al* (1998), a taxonomia de Miles e Snow (1978) pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, independente de seu porte, o que nem

sempre é possível com as estratégias de estudiosos como Porter (1990). Inúmeros estudos têm sido desenvolvidos mundo afora, inclusive no Brasil, que adotam o modelo proposto por Miles e Snow (1978) devido a sua abrangência e sua qualidade em termos de codificação e prognóstico.

Muito recentemente Aktouf (2002) procura desconstruir as teorias da “estratégia” gerencial em geral e mais especificamente a de Michael Porter ou porteriana. A corrida desenfreada pela vantagem competitiva revela o excesso de preocupação com o econômico ao invés do social.

Fazendo do planeta um vasto campo de batalha pela infinita competitividade, sob a única obrigação de maximização de lucros e dividendos de firmas colocadas como a finalidade histórica das nações, Porter simplesmente nos conduz a submeter a macroeconomia a uma dependência da microeconomia e as políticas nacionais das decisões empresariais! (AKTOUF, 2002, p. 52).

Portanto, muito há de se discutir, construir e desconstruir sobre o pensamento estratégico. Não é possível estabelecer um consenso entre os inúmeros pesquisadores da área, talvez, nunca seja possível, afinal de contas, o conhecimento está permanentemente em construção e sofrendo alterações a depender do paradigma predominante no momento. Naturalmente, os paradigmas são modificados e, conseqüentemente os pensamentos, idéias e concepções também. Assim, este trabalho irá adotar as concepções e modelos conveniente a ele — apesar de apresentar as propostas de vários estudiosos — sem se envaidecer em defendê-los como verdade única e absoluta pois a relatividade é o que há de mais provável na história da humanidade.

4. Pequena Empresa e *Cluster*: Binômio para o Desenvolvimento Local

O empresário inovador é um componente fundamental do processo de desenvolvimento econômico, de acordo com a visão schumpeteriana. Juntamente com o crédito bancário e as inovações tecnológicas, o empreendedor é um importante agente de criação de novos negócios e, conseqüentemente, de desenvolvimento econômico. A iniciativa individual do empresário pode ser estimulada pelo apoio oficial, contudo o empresário de sucesso geralmente é um homem de iniciativa, um individualista e auto-suficiente, mas que busca sustentação em todas as frentes. O empresário, nessas condições, apresenta-se também como um novo-rico, um egocêntrico e racional, cujo fim é o lucro e não o consumo (SCHUMPETER, 1982, p. 64).

De acordo com essa visão, a capacidade de empreender está relacionada às características objetivas e subjetivas dos indivíduos. O nível educacional, a formação técnica e a quantidade de informações do indivíduo podem ser consideradas características objetivas. Outras características, como “talento”, “tino empresarial”, “liderança”, são, em geral, consideradas subjetivas. É verdade que as características objetivas podem despertar ou realçar as características subjetivas dos empreendedores. Para Schumpeter (1982), o comportamento do empresário jamais se caracteriza pelo tipo hedonista. Sua conduta pauta-se no sentido do sucesso, da conquista de um lugar de destaque social, mas predominando sempre a racionalidade. Suas decisões saem da rotina e os riscos mostram-se maiores do que aqueles provenientes das decisões do fluxo circular. Nesse sentido, o empresário apresenta-se como “o mais racional e o mais egoísta de todos” (SCHUMPETER, 1982, p. 64).

A existência de empresários inovadores e de novas combinações produtivas é, segundo Schumpeter (1982), condição necessária para o processo de desenvolvimento econômico. A situação em que uma economia não está em processo de desenvolvimento econômico é referida por Schumpeter como “economia em fluxo circular”. Essa situação caracteriza uma economia em equilíbrio, onde as relações entre as variáveis ocorrem em condições de crescimento equilibrado, o qual é determinado pelo ritmo da expansão demográfica; dessa forma, uma economia em fluxo circular ocorre na ausência de inovações e empreendedorismo. Ou em outras palavras, a ausência de novas combinações, de crédito bancário e empreendedores é, segundo Schumpeter (1982), o fator limitante do processo de desenvolvimento econômico.

Apesar da importância e relevância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, a visão schumpeteriana restringe o sucesso de uma economia a um indivíduo — o empreendedor. Dada a complexidade do ambiente empresarial futuro, os gestores deverão estar atentos a uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação e na necessidade de se trabalhar coletivamente: parcerias e alianças estratégicas.

O quadro atual da economia mundial tem apontado no sentido de três grandes vetores: no *plano econômico*, a globalização e a conseqüente competição internacional; no *plano social*, a regionalização, até como resposta aos efeitos da globalização econômica que obrigam os países a reduzirem seus custos e “saírem” do assistencialismo e, por fim, no *plano político*, a descentralização, pois cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus fatores e tornar-se competitiva. A essa competitividade num ambiente de regionalização social e descentralização política associa-se a cooperação.

Os sistemas econômicos locais competitivos são o fruto de um planejamento regional em que se busca ter aglomerações econômicas (os chamados *clusters*) competitivas, com o adicional da componente social/comunitária. O conceito de *cluster* pode ser entendido de um modo abrangente, como a concentração setorial e geográfica de uma empresa (AMATO NETO, 2000; MARQUEZ, 2003). Carvalho e Laurindo definem *cluster* como

uma concentração geográfica e setorial de empresas, oriunda de economia externas e de ações conjunta de colaboração, permitindo a obtenção de ganhos de eficiência de cunho coletivo, pelo qual se atingem vantagens competitivas e a inserção nos mercados globais, algo que as empresas não conseguem alcançar individualmente (2003, p. 116).

Todos os fatores citados anteriormente representam o conceito de eficiência coletiva. Um aglomerado competitivo caracteriza-se por ocupar todos os espaços da economia nos três setores. Uma região voltada para produtos agro-industriais, por exemplo, também produz equipamentos agro-industriais, tem produção agrícola avançada, tecnologia em toda a cadeia, turismo vocacionado e feiras internacionais, etc. A sinergia obtida, especialmente na geração de tecnologia (*royalties*), é significativa. A verticalização da região (alto nível de alto consumo) significa ocupação de todos os espaços econômicos e o conseqüente alto nível de empreendedorismo. Essa é a nova lógica: empresas desverticalizadas, região verticalizada (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

O *cluster* é uma característica marcante de praticamente todas as economias, principalmente nos países desenvolvidos. Em seu artigo “*Clusters and the new economics of competition*” publicado em 1998, Porter afirma que as vantagens

competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais, com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir. Ainda de acordo com esse autor, os *clusters* afetam a capacidade de competição de três maneiras principais: a) aumentando a produtividade das empresas sediadas na região; b) indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade; e, c) estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.

Nesta perspectiva, percebe-se que trabalhando em conjunto as micro e pequenas empresas conseguem ganhos na compra de matéria-prima, reduzem custos e a burocracia, facilitam o transporte e estabelecem uma relação de confiança entre si, além de conquistar maior prospecção do mercado. Esse modelo de trabalho integrado foi à garantia de sucesso de regiões como o vale do Silício, nos Estados Unidos, com os circuitos integrados de computadores e toda a indústria de *software* e *hardware*, bem como na indústria da moda e calçados no norte da Itália, na região da Lombardia. Apesar da idéia de associativismo e cooperativismo, o agrupamento não afeta a competição entre as empresas na medida em que cria um equilíbrio entre cooperação e competitividade.

O fato de que *clusters* combinam concentração setorial e geográfica pode levar, de acordo Amato Neto (2000), determinada cidade ou região a um estado de certa vulnerabilidade, em face das mudanças de paradigmas nos produtos e nas tecnologias empregadas. Essa é o principal argumento contra a concentração de *clusters*. Contudo, o que se observa é que os *clusters* têm maior capacidade de sobreviver aos choques e à instabilidade do meio ambiente do que as empresas isoladas, em virtude da ação em conjunto e de sua alta capacidade de auto-reestruturação, capacidades intrínsecas à própria forma organizacional em rede.

A sinergia, evidentemente, é ajudada por mecanismos de integração. Assim, uma região tem mecanismos de integração de primeiro grau, que são os consórcios de empresas, cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre as empresas. Mecanismos de integração de segundo grau são as associações empresariais proativas e cooperativas de crédito — são integradas por empresas e redes de empresas. Mecanismos de integração de terceiro grau são criados por todos os atores interessados no desenvolvimento da região (empresas, governo, bancos, universidades, etc.). Por fim, o mecanismo de integração de quarto grau seria a Agência de Desenvolvimento da Região — ADR (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

No Brasil, o conceito de *cluster* ainda é pouco difundido mas, é visto como forte tendência para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas nas próximas décadas. Para Porter (1998), a formação de *clusters* é uma alternativa eficiente e essencial para que países em desenvolvimento ultrapassem o estágio de depender essencialmente de mão-de-obra barata e recursos naturais para concorrer no mercado mundial. Dessa forma, pode-se inferir que o desenvolvimento regional pode ser a alternativa para a superação de diversos problemas sociais crônicos existentes no Brasil, tais como: desemprego, má distribuição de renda, balança comercial deficitária, etc.

No entanto, deve-se estar atento ao fato de que qualquer processo de desenvolvimento local deve considerar a variável cultural, pois ela pode chegar a representar um nó estruturante em todo o processo. Afinal de contas, todo processo de mudança causa inquietações e resistências nos indivíduos que fazem parte de uma comunidade. A potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou ainda amplamente, em seu ambiente: a interação das pessoas,

por meio de sua cultura, com o território e suas relações externas. Essa é a alavanca principal do processo de desenvolvimento e que requer grandes esforços de fomento e promoção. Para tanto, deve-se poder contar com as estruturas institucional e social existentes. Porém, nestes projetos a “ótica do desenvolvimento” é nova e seu resultado está vinculado à transformação dessa ótica em “paradigma”, isto é, tornar-se a concepção comum a todos os atores sociais em relação ao processo.

Casarotto Filho e Pires (2001) propõe uma metodologia para o desenvolvimento local através da criação de um plano de ação e mecanismos de continuidade ao plano, bem como da criação de um fórum de desenvolvimento ou uma ADR, conforme figura 1.

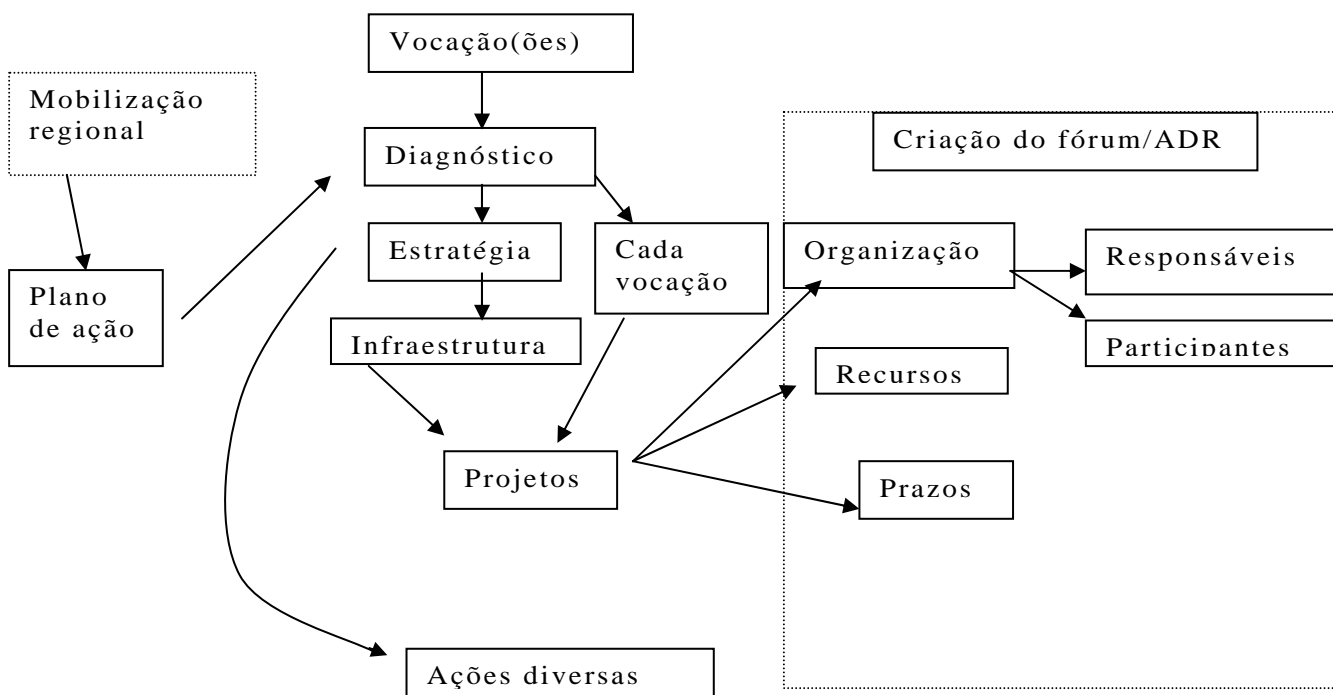


Figura 1: Esquema para o plano de ação regional (modelo ideal teórico)
 FONTE: Casarotto e Pires, 2001, p. 127.

É importante salientar, porém, que um plano de ação deve conter um diagnóstico (baseado na vocação), definição de estratégias para a região, projetos decorrentes das estratégias e ações diversas, além de organização, recursos e prazos.

A escolha de um processo de implementação de um modelo de desenvolvimento local dependerá das características encontradas na microrregião, das determinadas necessidades endógenas dos ambientes em estudo de acordo com o grau de interação das redes internas e, ainda, da capacidade de reação do tecido econômico e institucional para as novas condições ambientais. Assim, devem-se concentrar esforços na criação de uma base de conhecimento para os atores envolvidos no processo de promoção do desenvolvimento para que dessa forma se possa chegar a uma linguagem comum, desenvolver as redes relacionais essenciais e, ainda, promover a efetiva colaboração estratégica e operativa que poderá proporcionar fortes efeitos sinérgicos.

5. Considerações Finais

Criar uma empresa significa enfrentar inúmeros desafios, pois em um contexto de economia globalizada, o desafio dos empreendedores será desenvolver a capacidade de criar empresas verdadeiramente competitivas. Para Porter (1990), a vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. A vantagem competitiva tem origem nas várias atividades, competências e processos que compõe a empresa. É da orquestração destas contribuições individuais que nasce a vantagem competitiva. Portanto, Porter (1990) trata do modo como uma empresa pode criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Até o fim dos anos de 1970, o Estado e as grandes empresas eram consideradas os únicos suportes econômicos relevantes para a sociedade. Nos anos de 1980, alguns fatores — o endividamento crescente dos governos, o aumento da concorrência dos mercados e sua mundialização, a utilização intensiva de tecnologia nos processos produtivos — transformaram este panorama, delineando uma nova organização econômica. As grandes empresas passaram a produzir mais com menos empregados; os governos buscaram diminuir os seus déficits através do redimensionamento de seus quadros de pessoal. A partir daí, as únicas criadoras de empregos passaram a ser as MPE's que não mais se restringiram ao mercado local. Portanto, as MPE's surgem como geradoras de emprego e renda e, além disso, surgem para preencher as lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas. O caso das empresas de Vitória da Conquista reforça esta importância para o desenvolvimento da economia local e regional.

Tendo em vista a importância das MPE's para a sociedade brasileira, o que pode ser feito no intuito de fomentar o seu desenvolvimento? Para Dolabela (1999), muitas ações devem ser desenvolvidas, dentre elas: propagar o ensino de empreendedorismo para todos os níveis educacionais; estimular a pesquisa na área de empreendedorismo; sensibilizar os sistemas de suporte e as forças sociais, políticas e econômicas para a necessidade de apoio a empresas emergentes; implantar políticas públicas e legislação de apoio; estimular o empreendedor científico; estimular a criação de incubadoras e parques tecnológicos e científicos; preparar as empresas existentes para a formulação estruturada de suas demandas aos centros de alta tecnologia; preparar a inserção da pequena empresa no mercado mundial; formação de um sistema brasileiro de capital de risco.

Não negando mas somando à proposta de Dolabela, o desenvolvimento do empreendedorismo pode estar ligado não só a questões conjunturais ou a programas específicos, mas está fundamentalmente relacionado às mudanças estruturais nos países em desenvolvimento. Assim, as políticas públicas de incentivo a áreas como educação, ciência e tecnologia são fundamentais para o desenvolvimento econômico de um país.

Nos últimos anos a economia tem redescoberto a pequena empresa e a difusão do empreendedorismo nos sistemas locais. Ambos desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento de uma comunidade mas operando de modo individualizado, não mais pode servir como um modelo empresarial para o futuro. A pequena empresa deve, além de manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados até agora, dar um salto de qualidade equipando-se em um sistema local aberto, para investir em velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionais. A constatação é de que à vontade de se unir, de se associar, pode desencadear um processo extraordinário de desenvolvimento equilibrado.

Assim, a formação de *clusters* pode ser uma estratégia viável para o aumento da competitividade de MPE's e, conseqüentemente para o desenvolvimento local, principalmente em países em desenvolvimento. Afinal, estar localizada em um

cluster, permite à empresa acesso fácil à mão-de-obra qualificada, minimizando, dessa forma, gastos com treinamento, além de apropriar-se do conhecimento e da tecnologia por efeito de transbordamento. As informações e a transmissão de conhecimentos fluem por processo de aprendizado formais ou informais. Ressalta-se, porém, o papel das ações conjuntas de cooperação que permite reduzir riscos, aumentar a escala e compartilhar recursos.

Referências Bibliográficas

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. São Paulo: *RAE*, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul/set. 2002.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.

DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

GIMENEZ, F. A. P., PELISSON, C., KRÜGER, E. G. S., HAYASHI JÚNIOR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. *Anais...ANPAD*, 1998.

GIMENEZ, F. A. P., PÉROLA, A. C. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá – PR. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. *Anais...ANPAD*, 1998.

MARQUEZ, R. C. *Alianças estratégicas*. Campinas: Alínea, 2003.

MILES, R.E., SNOW, C.C. *Organizational, strategy, structure, and process*. U.S.A.: McGraw-Hill Book Company, 1978.

MONTAÑO, Carlos. *Microempresa na Era da Globalização: uma abordagem histórico-crítica*. São Paulo: Cortez, 1999.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. *Clusters and new economics of competition. Harvard Business Review*, nov./dez. 1998.

QUINTELLA, R. H. Strategy, tactics and planning. In: *The strategic management of technology in chemical and petrochemical industries*. London: Printer Publishers, 1993.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas. Observatório SEBRAE 1º semestre de 2005*. 84p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 06 de junho. 2006.

_____. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. Brasília, out. 1999, 29p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17 ago. 2003.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TACHIZAWA, T., FARIA, M. de S. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. São Paulo: FGV, 2002.

¹ Empresas de micro e pequeno porte.

² Em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais (SEBRAE, 2005).