

“Clusterização” da agroindústria do Oeste de Santa Catarina: uma possibilidade ou uma realidade?

Agroindustrial clustering in the west of Santa Catarina: a possibility or a reality?

Jeancarlo Zuanazzi
Pedro Paulo Hugo Wilhelm

RESUMO

O aglomerado concentrado de empresas do mesmo segmento em determinada região é condição necessária para a formação de *clusters*. Contudo, isso não basta, pois o nível dos relacionamentos entre os diversos atores regionais depende da forma dominante de pensar. Avaliou-se o potencial de reorganização do aglomerado agroindustrial do Oeste catarinense em um *cluster* mediante uma pesquisa exploratória descritivo-analítica, que contemplou dados quantitativos e qualitativos. As chances de reorganização são baixas, pois os níveis de relacionamento entre as empresas líderes, e entre estas e os demais atores são fracos. As prioridades estratégicas enfatizam fatores de competitividade internos, colocando em risco as chances de sucesso para ações conjuntas.

Palavras-chave: *Cluster*; Cooperação empresarial; Competitividade.

A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE CADEIAS PRODUTIVAS

As últimas décadas têm sido um retrato de constantes mudanças políticas, econômicas e sobretudo tecnológicas em todo o mundo. Esse dinamismo da economia tem instigado empresas a buscar alternativas para se tornarem mais competitivas e capazes de superar as adversidades.

Nos últimos anos, os impactos dos avanços da tecnologia da informação não se limitaram ao desenvolvimento de *hardware* e *softwares* cada vez mais potentes e eficientes. Para o pleno aproveitamento da tecnologia da informação e do

• Texto recebido em 17/9/2004 e aprovado para publicação em 3/3/2005.

conhecimento, tornou-se necessário também que os dirigentes percebessem que os processos produtivos poderiam ser organizados de forma diferente, não só internamente, mas também em toda a cadeia produtiva (AMATO NETO, 2000; BRITTO, 2000; CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; GALVÃO, 2000).

Os avanços da microeletrônica viabilizaram o desenvolvimento de novos conceitos, como produção "enxuta e flexível" e a filosofia *just-in-time*. A busca da eficiência coletiva através da especialização e foco produtivo motivou o desenvolvimento de novos conceitos de organização industrial, conhecidos também como cadeias ou arranjos produtivos (AMATO NETO, 2000; BRITTO, 2000; LASTRES, 1997; VISCONTI, 2001).

Resumidamente, pode-se inferir que princípios e desafios similares aos que se utilizam para transformar um grupo de indivíduos numa equipe de alto desempenho devem ser observados quando se deseja transformar um determinado grupo de empresas em um *cluster*.

No Brasil, tudo indica que os impactos da "nova economia" foram sentidos de forma tardia, pois o processo de abertura e liberalização da economia iniciou-se somente em meados da década de 1990. Mais grave ainda foi o erro de supor que os produtos oriundos dos países asiáticos, efetivamente de boa qualidade e preços bastante competitivos, resultavam simplesmente de estratégias de *dumping*, subsídios e baixa remuneração salarial (AMATO NETO, 2000; BRITTO, 2000, 2002; MEYER-STAMER, 1999; VISCONTI, 2001).

Hoje se sabe que a eficiência asiática é resultado de empresas que se desenvolveram em arranjos produtivos eficientes e foram capazes de criar uma cultura de organização do trabalho consistente com essa realidade. Nessa perspectiva, as novas tecnologias produtivas asiáticas não parecem ser a causa, mas o resultado da necessidade de sustentar atividades que se desenvolvem em redes de cooperação e em cadeias produtivas como, por exemplo, o caso automotivo (AMATO NETO, 2000).

Essa revolução produtiva se desenvolveu de forma "silenciosa", pois foi erroneamente percebida pelo mundo ocidental. Primeiro, o sucesso asiático foi considerado como fruto de equipamentos tecnologicamente mais eficientes. Depois, julgou-se que esse sucesso não se devia apenas à tecnologia, mas também a processos inovadores, como a filosofia da qualidade, incorporada nos processos produtivos. Quase meia década depois percebeu-se que o contexto das empresas e a forma como competem constituem variáveis-chaves para o que se denomina eficiência coletiva (BRITTO, 2000; CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998; LASTRES, 2004; MEYER-STAMER, 1999; PORTER, 1999).

A necessidade de operarem com elevado volume de produção para conseguirem competir com níveis de custos aceitáveis faz com que as empresas busquem

novas formas de relacionamento entre si, baseadas sobretudo numa relação de cooperação produtiva e tecnológica, capaz de torná-las mais flexíveis e competitivas (PORTER, 1999). Essas formas de relacionamento cooperativo têm sido tratadas pelos diversos estudiosos como *clusters* ou aglomerados industriais.

Castells (1999) afirma que esses aglomerados têm sido um dos reflexos do processo de informacionalização do mundo organizacional, caracterizado pelo estabelecimento de relações em rede das pequenas e médias empresas com várias empresas grandes e/ou pequenas e médias, objetivando maior vantagem competitiva.

O estudo dos *clusters* ganhou especial impulso com os trabalhos de Porter (1986, 1989a, 1989b, 1998, 1999), que tratou do mapeamento desse tipo de organização industrial em todo o mundo. De fato, esse assunto já foi objeto de estudo de Alfred Marshall, quando tratou dos "distritos industriais" no fim do século XIX. Há também diversos estudos europeus, sobretudo na Itália (PIORE; SABEL, 1984; PYKE; SENGENBERGER; BECCATINI, 1990; STORPER, 1993, 1995).

No Brasil, pesquisadores têm-se dedicado a localizar e mapear agrupamentos industriais com potencial de "clusterização". O objetivo desta pesquisa foi avaliar o potencial de reorganização do atual aglomerado agroindustrial da Região Oeste catarinense em um *cluster*, avaliando a situação dos inter-relacionamentos das principais empresas, e também destas com instituições de suporte e apoio, considerando a atitude e disposição das lideranças empresariais para a formação de um *cluster* agroindustrial.

Através de uma pesquisa exploratória, descritivo-analítica, contemplando dados quantitativos e qualitativos, foi possível conhecer o pensamento dos dirigentes de empresas que atuam no segmento agroindustrial (aves e suínos) brasileiro, na Região Oeste de Santa Catarina: Sadia S.A., Perdigão Agroindustrial S.A., Seara Alimentos S.A., Cooperativa Central Oeste Catarinense (Aurora) e Frigorífico Chapecó.

OS AGLOMERADOS INDUSTRIAIS E VANTAGENS COMPETITIVAS

Alfred Marshall, economista clássico, tratou da importância e das vantagens dos ganhos coletivos através da organização de empresas em "distritos industriais". Desde então, o conceito mereceu a atenção de inúmeros estudiosos em todo o mundo, contribuindo para sua difusão e operacionalização (AMATO NETO, 2000; BRITTO, 2000; LASTRES; CASSIOLATO, 1997; MEYER-STAMER, 1999; ROSENFELD, 1997).

Porter (1999) define o *cluster* como "um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares" (p. 211).

Para Britto (2002), esse agrupamento de empresas justifica-se, pois possibilita o desenvolvimento de vantagens competitivas que, de forma individual, dificilmente poderiam ser criadas.

Rosenfeld (1997) conceitua *cluster* como uma massa crítica de empresas numa região específica, próxima de setores correlatos e complementares, constituída basicamente de empresas com clientes e produtos similares. Essa massa crítica, segundo Rosenfeld (2002), depende diretamente da qualidade do relacionamento sistêmico existente entre as empresas, e destas com os demais atores.

CARACTERÍSTICAS DAS REDES E DOS AGLOMERADOS INDUSTRIAIS

Antes de tratar diretamente das características das redes de empresas, vale apresentar um comparativo das características das redes de empresas e das redes de trabalho, pois as diferenças, em determinadas características, são sutis.

Segundo Rosenfeld (1997), redes de trabalho são atividades de negócio colaborativas, discretas, formadas normalmente com pequenos grupos de empresas para obterem descontos e vantagens. São exemplos os grupos de exportação, de produção, de pesquisa e desenvolvimento ou mesmo de resolução de problemas. Nos *clusters*, cada membro assume uma função especializada, específica, complementar, o todo representando mais do que a simples soma das partes.

Para auxiliar no entendimento e visualização das diferenças entre redes de trabalho e redes de empresas, a Figura 1 descreve e compara as características de cada tipo de rede.

Redes de trabalho	Redes de empresas
Permitem o acesso de serviços especializados de baixo custo.	Atraem serviços especializados para a região.
Têm membros restritos.	Estão abertas a novos membros.
Baseadas em acordos contratuais.	Baseadas em valores sociais que criam confiança e encorajam a reciprocidade.
Facilitam o engajamento das empresas nos negócios complexos.	Geram a demanda de muitas empresas com capacidades correlatas e similares.
Baseadas na cooperação.	Baseadas na cooperação e competição.
Têm objetivos comuns.	Têm uma visão coletiva.

Figura 1. Redes de trabalho ou clusters?

Fonte: Adaptado de Rosenfeld (1997, p. 9)

Altenburg e Meyer-Stamer (1999) propõem observar as seguintes características dos *clusters*:

- externalidades positivas geradas pela existência de um grande *pool* de trabalhadores qualificados;
- interações consistentes entre firmas participantes;
- troca de informações entre as empresas, instituições e indivíduos inseridos no *cluster*;
- existência de uma diversificada infra-estrutura institucional de apoio às atividades desenvolvidas;
- presença de uma identidade sociocultural, ou seja, valores, regras e práticas comuns, além da formação de laços de confiança mútua;
- alcance de vantagens competitivas coletivas que não poderiam ser obtidas individualmente;
- desenvolvimento de uma especialização flexível, que consiste na capacidade das empresas de atenderem às necessidades de demanda, diferenciando e substituindo tipos e modelos de produtos, oferecendo serviços pós-venda e realizando outras atividades que atraíam os consumidores.

Britto (1996) ratifica as características apresentadas e inclui outras duas:

- estabelecimento de um campo de implementação de ações estratégicas entre os agentes interdependentes, considerando o impacto das ações individuais sobre a conformação do arranjo institucional;
- organização simultânea de relações de concorrência e cooperação entre os agentes envolvidos no *cluster*.

Segundo Cassiolato e Szapiro (2003), a emergência desse tema tem levado a diferentes caracterizações, principalmente pela necessidade de comprovação de casos empíricos. Isso gera a tentativa de criação de novas características mais adequadas a determinada região.

Dessa forma, os trabalhos relativos às características dos *clusters* são muitos (AMATO NETO, 2000; AMORIN, 1998; CASAROTTO; PIRES, 1998), porém a grande maioria apresenta fortes similaridades com as características apontadas. Cassiolato e Szapiro (2003) justificam essa similaridade pela relação direta entre as estruturas básicas e os conceitos básicos de aglomerados locais.

REQUISITOS PARA A TRANSFORMAÇÃO DE UM AGLOMERADO EM UM *CLUSTER*

Para um aglomerado se configurar como um *cluster*, diversas condições devem ser atendidas, algumas necessárias, mas não suficientes. Zaccarelli (2003) propõe (Fig. 2) nove requisitos para que um aglomerado de atividades produtivas possa ser classificado como um *cluster*, enfatizando sua correlação e considerando necessário que todas as condições sejam atendidas simultaneamente.

Dado o aspecto de correlação entre os diversos requisitos apresentados na Figura 2, Amato Neto (2000) enfatiza que um *cluster* não se define apenas pela presença de empresas em uma mesma região produzindo produtos similares, mas que a eficiência e o sucesso coletivo devem ser entendidos como resultado dos processos internos de cooperação e competição desenvolvidos simultaneamente entre as empresas.

Alta concentração geográfica.	<ul style="list-style-type: none"> • Grande concentração de empresas de um mesmo segmento. • Tratando-se de produtos simples, a concentração de empresas poderá ser local, limitando-se a uma única cidade. • Em relação a produtos complexos, a concentração de empresas poderá se estender por várias cidades.
Existência de todos os tipos de empresa e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do <i>cluster</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Na área geográfica, seja local ou regional, deverão existir empresas que, no conjunto de suas operações, executem todas as atividades para a elaboração do produto, desde o início do processo produtivo até a comercialização final.
Empresas altamente especializadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas atuando em atividades especializadas, ou seja, cada empresa faz aquilo em que possui excelência no processo produtivo. • O produto final é resultado da soma das partes.
Presença de muitas empresas de cada tipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de empresas atuantes no mesmo processo produtivo, garantindo a complementaridade e principalmente a competição no <i>cluster</i>.
Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos.	<ul style="list-style-type: none"> • A ação conjunta das empresas viabiliza economicamente a reciclagem de materiais.
Grande cooperação entre as empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • A relação de cooperação é natural, mas, se for coordenada, poderá atingir maiores níveis de eficiência. • Não há uma explicação específica para a relação de cooperação; ela ocorre pela própria existência do <i>cluster</i>.
Intensa disputa: substituição seletiva permanente.	<ul style="list-style-type: none"> • A similaridade das empresas torna a disputa mais acirrada, sendo necessário que cada empresa procure errar menos.
Uniformidade de nível tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as empresas devem dispor das mesmas alternativas tecnológicas, pois, no momento em que algumas se destacam tecnologicamente mais que outras, perde-se o requisito de intensa disputa.
Cultura da sociedade adaptada às atividades do <i>cluster</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Os modelos mentais dos empresários e da sociedade em geral deverão estar voltados para a cultura do <i>cluster</i>, entendendo o seu funcionamento e suas prerrogativas.

Figura 2. Requisitos-chaves para um aglomerado assumir a condição de *cluster*.

Fonte: adaptado de Zaccarelli (2003, p. 200-207).

Amato Neto (2000, p. 55) destaca ainda que, por estarem próximas, as empresas interagem com efeitos positivos e, por estarem concentradas, criam um mercado de trabalho especializado, atraindo grande número de fornecedores e geran-

do um ambiente de disseminação de tecnologias. Essa proximidade, diferentemente do que ocorre em empresas isoladas, torna as empresas mais fortes contra a instabilidade do meio, "em virtude da ação em conjunto e de sua alta capacidade de auto-reestruturação, capacidade intrínseca à própria forma organizacional em rede".

Além dos requisitos apresentados por Zaccarelli (2003), deve-se ressaltar ainda a competição e cooperação entre as empresas, pois constituem fatores-chaves na classificação ou configuração de um aglomerado em *cluster*, e evidenciar também o resultado de sua interação, conceituado por Nalebuff e Brandenburger (1996) como "co-opetição".

Dessa forma, destacam-se:

Cooperação – Segundo Visconti (2001), a cooperação é um aspecto fundamental dos *clusters*, pois favorece a especialização, facilita o processo de aprendizagem dos diversos atores, gera novos produtos, amplia a possibilidade de conquistar novos mercados, aumenta a eficiência de produção, além de ganhar representatividade junto a instituições financeiras.

Contudo, num grupo de empresas em que predominam atitudes de cooperação, sem existirem formas sadias de competição, há o risco da acomodação, o que pode limitar o processo de inovação no aglomerado (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Competição – Dias e Pedrozo (2004) afirmam que a capacidade de competir de uma empresa é determinada pela sua capacidade de colaboração e integração com as mais diversas instituições, como universidades, centros tecnológicos, incubadoras, sindicatos, fornecedores, associações comerciais e outros atores existentes no *cluster*.

Para Casarotto e Pires (1998), o ambiente de competição favorece a formação e o desenvolvimento dos *clusters*. No entanto, é preciso estar ciente de que a competição pura entre as empresas estabelece perdedores e ganhadores.

Nalebuff e Brandenburger (1996) afirmam que essa relação de "ganha-perde" entre empresas é o oposto daquilo que se espera de um *cluster*, pois, no momento em que uma empresa perde, outra estará ganhando, deteriorando, assim, qualquer possibilidade de cooperação entre empresas, deixando-as isoladas umas das outras.

Co-opetição – cooperar (no tamanho) e competir (na fatia) – O aparente conflito entre as atitudes de cooperar e competir pode ser resolvido se as empresas adotarem uma atitude de co-opetição, conforme propõem Nalebuff e Brandenburger (1996). Esses autores (1996) afirmam que a cooperação e a competição podem coexistir se os atores forem capazes de entender que a ocorrência simultânea da cooperação e da competição não implica necessariamente que ocorram no mesmo momento e sobre a mesma situação. Torna-se perfeitamente possível e

coerente cooperar na fase de criação de valor (ao fazer o bolo) e competir na fase de distribuição do valor (no tamanho da fatia).

Portanto, a co-operação implica a capacidade de os atores identificarem fases da cadeia produtiva em que atitudes de cooperação são vantajosas (predominando uma relação "ganha-ganha") e fases da cadeia em que devem prevalecer atitudes de competição (predominando uma relação "perde-ganha").

Por exemplo, três universidades localizadas na mesma região poderão desenvolver, em conjunto, campanhas de marketing ou mesmo pesquisas como forma de transformar a região num centro de ensino superior (cooperação). Terminada essa etapa, possivelmente aumentará a abrangência de alunos, ou seja, o mercado foi ampliado, e a partir desse momento cada universidade lutará por seus alunos (competição). Dessa forma, a ação coletiva de cooperação possibilita complementaridades para as três universidades.

A ação desenvolvida pelas universidades resultará ainda em complementaridades para os hotéis, restaurantes, comércio em geral da cidade, por trazer novos consumidores. Os novos segmentos beneficiados, desempenhando um bom papel, poderão gerar nova complementaridade para as universidades, pois mais alunos irão optar pela cidade/região, uma vez que ela apresenta condições favoráveis para se estudar e viver.

Portanto, a proposição de Porter (1999) é consistente quando defende a importância de manter simultaneamente situações de competição e cooperação nos *clusters*.

SITUAÇÃO E PERSPECTIVAS PARA O AGLOMERADO AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO OESTE CATARINENSE

Com base nos conceitos e requisitos anteriores, serão relatados a seguir os resultados de uma pesquisa sobre a situação de um aglomerado de empresas que atuam no setor agroindustrial, e as perspectivas de evolução desse aglomerado para uma condição de *cluster*.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi estruturada em três partes. A primeira trata das prioridades que os dirigentes dedicam aos fatores internos e externos de competitividade. A segunda busca evidências sobre a atitude e disposição das lideranças empresariais em relação à possibilidade de transformação do atual aglomerado num *cluster* agroindustrial, como uma alternativa de organização industrial capaz de criar vantagens competitivas sustentáveis. A terceira parte trata do mapeamento dos graus de relacionamento existente entre as principais empresas do aglomerado, e destas com as instituições de suporte e apoio.

As empresas foram aleatoriamente designadas por letras maiúsculas do alfabeto (empresa A, B, C e D), sem nenhuma relação que pudesse identificá-las com a listagem apresentada, exceto no mapa de relacionamentos, no qual consta o seu nome real. Apenas uma das empresas do aglomerado, por estar passando por uma fase de reestruturação, julgou oportuno não participar do diagnóstico.

PRIORIDADES DOS DIRIGENTES EM RELAÇÃO AOS FATORES INTERNOS DE COMPETITIVIDADE

Os resultados aqui apresentados foram obtidos com a aplicação do modelo utilizado por Ferreira (2000) no contexto têxtil do Vale do Itajaí/SC e adaptado ao contexto agroindustrial.

Para cada tópico, foi solicitado ao entrevistado apresentar sua posição quanto às seguintes considerações: importância, prioridade e ações efetivas adotadas (tempo, recursos financeiros e humanos). O grau de prioridade foi escalonado em quatro níveis: (0) não contemplado, baixa prioridade (1), média prioridade (2) e alta prioridade (3).

Fatores internos de estratégia competitiva	Empresas															
	A				B				C				D			
	Prioridade				Prioridade				Prioridade				Prioridade			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
a) Inovação e desenvolvimento de produtos				X				X				X				X
b) Tecn. de produção: processos e equipamentos				X				X				X				X
c) Certificação de qualidade				X				X				X				X
d) Tecnologia de preservação do meio ambiente				X				X				X				X
e) Gestão de recursos humanos			X					X				X				X
f) Marca, tradição e experiência				X				X	X							X
g) Marketing estratégico e logística				X				X		X				X		
h) Tecnologia de gestão				X		X				X						X
i) Localização		X				X				X					X	
j) Desverticalização/Terceirização/Parcerias		X						X		X				X		
k) Tecn. de inf.: intranet, internet e com. eletrôn.		X				X				X				X		

Figura 3. Prioridade dos dirigentes sobre os fatores internos de estratégia competitiva.

A Figura 3 sintetiza os resultados da entrevista referentes à importância de 11 fatores internos de competitividade. Entende-se como fator interno aquele sobre o qual a empresa tem autonomia em relação à sua implementação.

Os resultados evidenciam que os fatores que estão merecendo alta prioridade em todas as empresas são: inovação e desenvolvimento de produtos, tecnologia de produção, certificação de qualidade e tecnologia de preservação do meio ambi-

ente. Em relação à gestão de recursos humanos, marca, marketing estratégico e logística, e tecnologia de gestão, os esforços são relevantes, embora nem sempre unânimes.

Baixos níveis de prioridade são dedicados aos fatores de localização, desverticalização/terceirização/parcerias, e tecnologia de informação.

A Figura 4 sintetiza os resultados da entrevista referentes à importância de cinco fatores externos (sistêmicos) de competitividade.

Fatores externos de estratégia competitiva	Empresas															
	A			B			C			D						
	Prioridade				Prioridade				Prioridade							
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
a) Integração e cooperação com outras empresas do ramo, especialmente da região	X				X				X				X			
b) Cooperação e estímulo para o desenvolvimento de empresas de suporte locais: metrologia e ensaios, apoio tecnológico, financiamento, informação sobre mercados, assistência técnica etc.	X				X				X				X			
c) Cooperação e estímulo para desenvolvimento de empresas fornecedoras locais.			X		X				X						X	
d) Cooperação e estímulo para desenvolvimento de instituições locais de desenvolvimento de tecnologia, pesquisa e ensaio (Universidade, Senai, Fiesc etc.)	X				X				X						X	
e) Cooperação e estímulo para desenvolvimento de associações de classe (fóruns, sindicatos, federações etc.)			X		X				X							X

Figura 4. Prioridade dos dirigentes sobre os fatores externos de competitividade.

Percebe-se que, de forma geral, as empresas não dedicam significativos esforços para realizar ações conjuntas, ou seja, os esforços não priorizam a manutenção de relacionamentos com os demais atores regionais, evidenciando uma predominância de ações isoladas em detrimento das conjuntas.

ATITUDE E DISPOSIÇÃO DAS LIDERANÇAS EMPRESARIAIS EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE TRANSFORMAÇÃO DO ATUAL AGLOMERADO EM UM CLUSTER AGROINDUSTRIAL

Para situar os dirigentes no assunto, teceram-se considerações sobre as mudanças impostas pela nova ordem econômica: globalização dos mercados, fusões, mudanças organizacionais para viabilizar novos padrões de produção e alto nível

de especialização e flexibilidade, necessários para atender a mercados cada vez mais exigentes.

Dessa forma, introduziu-se a importância dos fatores sistêmicos e sua relação com o nível de competitividade do *cluster*. Contudo, sabe-se que o desenvolvimento de fatores sistêmicos para um *cluster* envolve mudanças e adequação no modo de pensar, isto é, no posicionamento dos dirigentes em relação a cooperação e competição no aglomerado.

Outro ponto-chave da pesquisa reside na posição dos dirigentes quanto à questão da verticalização, reflexo de estratégias empresariais fortemente orientadas para a autonomia e a auto-suficiência. Essa situação decorre de contextos onde a competição predomina e ocorre a todo momento e em praticamente todas as etapas da cadeia produtiva.

A partir desse ponto da entrevista, considerou-se que o empresário possuía elementos suficientes para se posicionar em relação às seguintes cinco indagações:

- 1) O segmento agroindustrial da Região Oeste catarinense constitui o setor industrial que reúne as melhores condições para liderar o desenvolvimento econômico da região. Qual é a sua opinião?

Percepção	Empresa			
	A	B	C	D
Concorda	X	X	X	X
Discorda				

Figura 5. Percepção da importância do aglomerado agroindustrial para o desenvolvimento econômico da região.

Principais observações dos entrevistados:

- a) a principal vantagem da região está relacionada à certificação de sanidade animal e à mão-de-obra qualificada, que possibilitam produzir com alto valor agregado;
- b) a maior ameaça ao setor está relacionada à questão dos insumos primários produzidos na região. A produção não atende à atual demanda, levando as empresas a buscarem esses insumos em outras regiões. O setor local se fragiliza à medida que as empresas começam a sair da região para comprar seus insumos básicos.

Com base nas observações, percebe-se a necessidade de ações governamentais, pois, se não houver incentivos à produção local de grãos nem melhorias na

infra-estrutura regional, em médio prazo a região continuará a perder investimentos para outras regiões. E se, simultaneamente, alguma outra região conseguir a mesma certificação de sanidade animal que há na Região Oeste, esse processo se tornará ainda mais rápido.

Um dos entrevistados afirmou que recentemente foi inaugurada uma de suas unidades na Região Oeste somente por causa da certificação de sanidade, pois, se o Estado de Goiás, por exemplo, que é grande produtor de grãos, tivesse essa certificação, o investimento teria tido certamente outro destino.

Embora todos os entrevistados concordem que o segmento agroindustrial é o indutor da economia local, há uma generalizada preocupação em relação ao futuro da região, pois acredita-se que, persistindo a atual situação, principalmente em relação à falta de insumos local, em médio prazo o processo produtivo se tornará cada vez mais oneroso, reduzindo conseqüentemente a capacidade competitiva das empresas.

- 2) Uma opção concreta para criar vantagens competitivas dinâmicas é transformar o atual setor agroindustrial em um *cluster*, isto é, transformar o setor num aglomerado capaz de consolidar sua posição no mercado global e atrair investimentos e novos empreendimentos. Qual é a sua opinião?

Percepção	Empresa			
	A	B	C	D
Concorda	X	X	X	X
Discorda				

Figura 6. Percepção com relação ao desenvolvimento do *cluster* como opção de estratégia competitiva.

As principais observações dos entrevistados foram:

- a) um dos entrevistados afirmou que é uma alternativa viável, porém não difundida entre as principais lideranças do setor;
- b) seria uma opção desejável, principalmente se considerarmos que a forte competição internacional exige altos níveis de qualidade dos produtos ao menor custo possível;
- c) mesmo considerando a possibilidade de formação de um *cluster*, as principais empresas resistirão a transferir algumas atividades da cadeia produtiva, por medo de perder o controle da qualidade dos seus produtos;
- d) poderia ser uma alternativa de ganhos comuns em áreas como compras conjuntas, transporte, armazenamento, porém, em toda a cadeia produtiva, passa a ser uma opção bastante distante.

Percebe-se uma contradição na visão dos entrevistados, pois primeiramente todos concordam que transformar o atual setor em um *cluster* poderia criar vantagens competitivas para as empresas, além de alguns benefícios comuns. Entretanto, logo em seguida afirmam o distanciamento existente entre as principais empresas, explicitando uma resistência em compartilhar toda a cadeia produtiva, justificada pelos diferentes interesses das empresas.

3) A sua empresa estaria disposta a participar da construção de um projeto de desenvolvimento de um *cluster* para o segmento agroindustrial?

Percepção	Empresa			
	A	B	C	D
Sim	X	X	X	X
Não				

Figura 7. Disposição do empresário em participar de um projeto de desenvolvimento do *cluster* agroindustrial.

As principais observações dos entrevistados foram:

- a) estamos abertos a novas possibilidades, mas seria um processo extremamente demorado e dispendioso;
- b) caso isso se torne realidade, é preciso ter muito cuidado para que os interesses de uma única empresa não inviabilizem o projeto.

Apesar da disposição favorável, ficaram também evidentes, nas observações, as incertezas e desconfiança em relação à viabilidade de um efetivo processo de reorganização industrial.

4) Desenvolver um *cluster* é uma ação de interesse das empresas do segmento, de fornecedores, empresas de suporte e entidades classistas e governamentais. A questão central reside em quem deve liderar o projeto. Michael Porter (1998) defende que as ações relativas ao aglomerado precisam ser motivadas pelo anseio de auferir resultados, em vez de induzidas por instituições acadêmicas, centros de altos estudos ou órgãos governamentais. A liderança de empreendedores e o envolvimento de formadores de opinião caracterizam quase todas as iniciativas bem-sucedidas. Qual é a sua opinião? As principais observações dos entrevistados foram:

- a) o projeto deve ser liderado pelas próprias lideranças empresariais, mas com suporte de outras instituições, tais como universidades, sindicatos etc.;
- b) em algum momento no desenvolvimento desse possível projeto, os interesses particulares das empresas poderão colocar tudo a perder.

Percepção	Empresa			
	A	B	C	D
Concorda	X	X	X	X
Discorda				

Figura 8. Percepção em relação a quem deve liderar o processo de desenvolvimento do *cluster*.

Torna-se evidente que a desconfiança e a insegurança também persistem em relação a essa questão.

- 5) Caso concorde com a opinião de Porter, então um encontro das lideranças empresariais do segmento constitui um passo importante. O senhor acha isso possível? O senhor estaria disposto a liderar esse movimento?

Empresa	Acha possível?	Estaria disposto a liderar o movimento?
A	Sim	Não
B	Sim	Não
C	Sim	Sim
D	Sim	Não

Figura 9. Atitude e disposição de reunir o setor agroindustrial e de liderar um movimento *pró-cluster*.

As principais observações dos entrevistados foram:

- a) não sei quem poderia liderar, pois há divergência de interesses;
- b) o encontro é possível, mas a maior barreira em liderar está no receio de perder o controle da cadeia produtiva.

Existe uma situação de conflito quanto à atitude e disposição dos entrevistados em relação à formação do *cluster*, pois todos acham possível um encontro entre as lideranças, mas a grande maioria não está disposta a liderar o movimento.

Dessa forma, constatam-se restrições concretas à efetiva transformação do aglomerado em um *cluster* agroindustrial, pois as relações entre as empresas ainda são superficiais, baseadas quase exclusivamente na questão da sanidade animal. Além disso, diversas vezes os dirigentes entrevistados enfatizaram grande insegurança em relação à viabilidade da adoção de ações de desverticalização, com destaque para a possível perda de controle da qualidade na segmentação da cadeia produtiva.

MAPA DE RELACIONAMENTOS DO SETOR AGROINDUSTRIAL

Para verificar o nível dos relacionamentos/ligações entre as instituições foi utilizada uma escala Likert em cinco dimensões, variando de -2 (menor valor), que representa ameaça forte, até 2 (maior valor), que representa parceria forte. As respostas foram exclusivas, aceitando-se uma única para cada item.

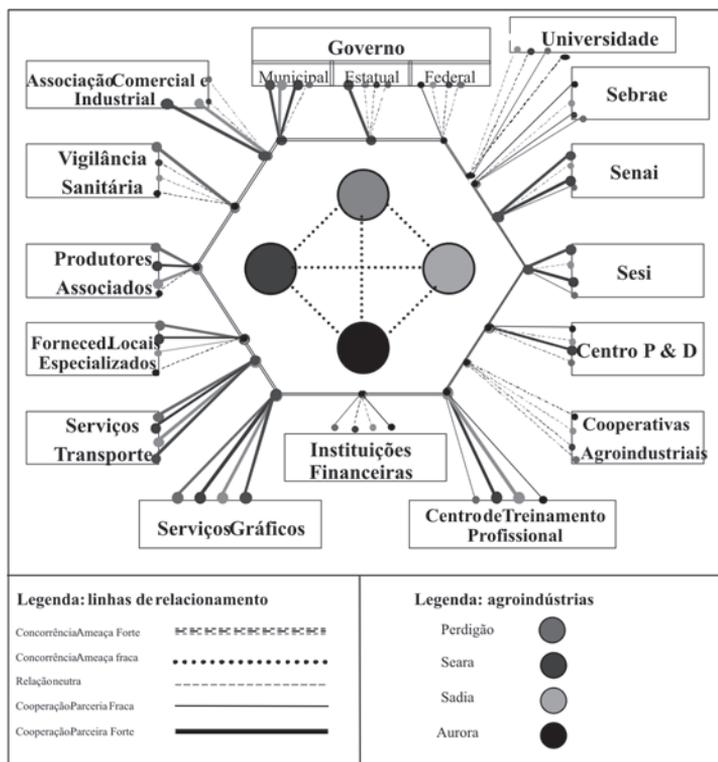


Figura 10. Mapa de relacionamentos do setor agroindustrial Oeste catarinense.

Com base nos níveis de relacionamento apresentados, vale destacar algumas observações:

- a) nas respostas dos entrevistados, percebem-se relações constantes de competição entre as principais empresas, cada uma representando uma ameaça à outra. Eventualmente, as empresas trabalham em regime de cooperação, empreendendo ações conjuntas para o controle da sanidade animal na região, questão de interesse comum. Esse isolamento transforma-se numa barreira para o desenvolvimento do *cluster*, pois será necessária inicialmente uma interação maior entre as empresas, para que os demais atores regionais possam interagir de forma dinâmica e não somente pontual, como vem ocorrendo atualmente na grande maioria dos relacionamentos;

b) os diversos níveis de relacionamento coincidem com os resultados apresentados na seção relativa aos fatores internos e externos de estratégia. Os níveis de maior intensidade de relacionamento prendem-se, em sua maioria, aos interesses particulares de cada empresa, valendo destacar:

- serviços de transporte e produtores associados: a maioria das empresas apresentou um nível de relacionamento forte com essas prestadoras de serviços, porém isso ocorre porque até pouco tempo os serviços de transporte e a criação de animais eram feitos pelas próprias empresas, e nos últimos anos isso foi terceirizado. Essas ações tiveram o intuito de reduzir os custos operacionais, sendo que a grande maioria dos terceirizados trabalha em regime de exclusividade;
- universidades: o nível de relacionamento com essas instituições é na maioria neutro e, em um caso, fraco, apesar do razoável número de instituições de ensino superior presentes na região. Os entrevistados destacam apenas algumas parcerias na formação de turmas voltadas para cursos de especialização de seus gestores, porém isso ocorre eventualmente. Destacam ainda que não há parcerias efetivas em cursos específicos como "Engenharia de Alimentos", seja para desenvolvimento de novos produtos, seja para profissionalização de seus funcionários. Um dos entrevistados salientou que, na contratação de funcionários especializados, a empresa dá preferência a profissionais qualificados em universidades que têm destaque nacional;
- governo: dentre as três esferas governamentais, há forte nível de relacionamento com o governo municipal, através de ações conjuntas para a melhoria das condições de infra-estrutura, para a contratação de pessoal local e, principalmente, para o controle da sanidade animal, interesse comum das empresas;
- fornecedores locais especializados: há uma tendência para relacionamentos fortes com fornecedores de insumos básicos, consumidos quase totalmente pelas empresas; quanto à assistência técnica, buscam-se parcerias mais fortes com as empresas locais, justificadas pela urgência na solução de problemas e pela proximidade geográfica;
- serviços gráficos: trata-se de um serviço essencial para as empresas, o que justifica os relacionamentos fortes. As empresas desse setor passam por uma fase de expansão e há muito espaço para o seu crescimento na região;
- centros de treinamento (Senai, Sesi): grande parte dos funcionários ainda é treinada internamente nas empresas. Contudo, para otimização de tempo e redução de custos, as empresas estão buscando parcerias para realizar esse tipo de treinamento;

- demais atores: os relacionamentos são em geral neutros, ocorrem eventualmente e não para estabelecer parcerias duradouras. Em alguns casos, os entrevistados apontaram relacionamentos fortes, mas descontínuos, com atores como associação comercial e industrial, governo estadual e vigilância sanitária.

CONCLUSÃO

A metodologia utilizada para realizar este estudo possibilitou o levantamento de evidências que revelaram a situação e as perspectivas de transformação, no curto prazo, do atual aglomerado agroindustrial do Oeste catarinense em um *cluster*.

Considerando as três dimensões da análise, verificou-se o seguinte:

- a) as prioridades estratégicas dos dirigentes estão fortemente concentradas em fatores internos de competitividade. É baixa a prioridade sobre fatores externos (sistêmicos) de competitividade, bem como sobre iniciativas de desverticalização. Essa situação dificulta significativamente o surgimento de oportunidades de cooperação e ação conjunta;
- b) existem uma simpatia e uma aparente concordância com a possibilidade de transformar o aglomerado num *cluster*. Contudo, os entrevistados revelaram significativa desconfiança. Diversas menções foram feitas à experiência mal-sucedida de um consórcio de exportação entre a Perdigão e Sadia, em 2002;
- c) a crise falimentar do Frigorífico Chapecó e a passividade das demais empresas em relação a uma solução para o problema também comprovam o distanciamento entre as empresas do setor. Por outro lado, somente uma delas manifestou interesse e disposição para liderar um movimento de reorganização industrial do aglomerado. Essa situação implica que ainda são bastante incipientes os conhecimentos sobre "clusterização" e que há muita insegurança e incerteza quanto à viabilidade de realização de processos dessa natureza;
- d) a atitude predominante no relacionamento entre as empresas do aglomerado é de forte competição. Considerando o seu elevado grau de verticalização, a competição predomina sobre uma ampla parte da cadeia produtiva. Efetiva ação conjunta acontece apenas em relação ao aspecto sanidade animal. Os demais relacionamentos das empresas com os diversos atores de suporte e apoio são específicos e de intensidade variada. Os atores de suporte e apoio utilizados com maior intensidade são: transporte, serviços gráficos, centro de treinamento, governo municipal e produtores associados.

Conclusivamente, o aglomerado agroindustrial da Região Oeste de Santa Catarina configura um conjunto de empresas de porte relevante e um conjunto de atores de suporte e apoio que pode viabilizar o desenvolvimento de um *cluster* na região. Contudo, o baixo nível de prioridade dos dirigentes em relação aos fatores externos de competitividade, a elevada insegurança sobre a viabilidade de um processo de "clusterização", bem como de desverticalização, evidenciam que são poucas as chances de que venha a ocorrer, no curto prazo, um processo de transformação do aglomerado agroindustrial em *cluster*.

ABSTRACT

The concentration of firms of the same sector in a specific region is a necessary condition of the development of a cluster. It is not sufficient, however, since effective relationships between regional actors depend on the dominant thought. The potential of reorganization into a cluster of the agricultural-industrial agglomeration in the West of Santa Catarina State was evaluated through an exploratory analytical-descriptive kind of research concerning quantitative and qualitative data. The chances of industrial reorganization are low, for relationships between leading corporations, as well as between those firms and other actors, are weak. Strategic priorities emphasize internal competitiveness factors, jeopardizing the chances of success of joint actions.

Key words: Clusters; Co-operation between firms; Competitiveness.

Referências

ALTENBURG, Tilman; MEYER-STAMER, Jörg. **How to promote clusters: policy experiences from Latin America**. Disponível em: <<http://www.meyer-stamer.de/1999/cluster.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2003.

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

AMORIM, Mônica A. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

BRITTO, Jorge. **Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P2/textos/NT29.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2003.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; MACIEL, Maria Lúcia (Org.). **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/workshop/cassiolarimarina.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DIAS, Alexandre Ribeiro; PEDROZO, Eugênio Ávila. **Configuração da estrutura de cluster na pecuária de corte do município de Gurupi, Tocantins, Amazônia Legal**. Disponível em: <<http://www.grupomontevideo.edu.uy/mesa3/ribeiro%20y%20avila.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2004.

FERREIRA, Hélio Cândido. **Cluster**: uma alternativa de estratégia competitiva para o segmento de cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina. 2000. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2000.

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas. **Clusters e distritos industriais**: estudos de casos em países selecionados e implicações de política. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp21/Parte1.pdf>>. Acesso em 2 out. 2003.

LASTRES, Helena. M. M. **A globalização e o papel das políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Brasília: IPEA, 1997. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_519.pdf>. Acesso em: 30 out. 2003.

LASTRES, Helena. M. M. **Novas políticas na era do conhecimento**: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/Artigos/LasCasParcerias.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2004.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia. (Org.). **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/workshop/cassiolato_helena.pdf>. Acesso em: 29 out. 2003.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MEYER-STAMER, Jörg. **Stimulating growth, improving competitiveness in Brazil**: beyond industrial policy and outsourcing responsibility. Disponível em: <<http://home.t-online.de/home/meyer-stamer/1999/ildes-e.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2003.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. **Co-operação**: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. **The second industrial divide**: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

PORTER, Michael E. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Review. Boston, v. 76, n. 6, p. 77-90, nov./dez. 1998.

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

PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENDERGER, W. **Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

ROSENFELD, Stuart A. **Bringing business clusters into the mainstream of economic development**. European Planning Studies United Kingdom, v. 5, n. 1, p. 3-23, 1997. Disponível em: <<http://www.cherry.gatech.edu/sim/refs/rosen.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2003.

ROSENFELD, Stuart A. **A governor's guide to cluster-based economic development**. Washington, 2002. Disponível em: <<http://www.nga.org/cda/files/AM02Cluster.pdf>>. Acesso em 15 out. 2003.

STORPER, Michael. **Regional worlds of production**: learning and innovation in the technology districts of France, Italy and the USA. Regional Studies, v. 27, n. 5, p. 433-455, 1993.

STORPER, Michael. **The resurgence of regional economies, ten years later**: the region as a nexus of untraded interdependencies. European Urban and Regional Studies, v. 2, n. 3, p. 191-221, 1995.

VISCONTI, Gabriel Rangel. **Arranjos cooperativos e o novo paradigma tecnoeconômico**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 317-344, dez. 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.