

# CLUSTER CMB/SC: PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SEGMENTO CAMA, MESA E BANHO DA INDÚSTRIA TÊXTIL DE SANTA CATARINA NA VIRADA DO MILÊNIO

Autoria: Hélio Cândido Ferreira e Pedro Paulo Hugo Wilhelm

RESUMO: Na virada do novo milênio, o irreversível processo de globalização estabeleceu uma nova ordem econômica que submeteu as empresas a duras provas de sobrevivência. Este artigo avalia o posicionamento estratégico das empresas líderes do segmento cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina/Brasil; identifica a percepção do empresário em relação ao desenvolvimento do *cluster* como estratégia competitiva e avalia, do ponto de vista dos empresários, as perspectivas para iniciar ações capazes de fortalecer o *cluster* a partir de ações conjuntas, como forma de adequação à realidade do mercado global. Conclusivamente, o estudo constatou que o setor é liderado por grandes empresas, fortemente verticalizadas, cujas estratégias competitivas valorizam predominantemente os fatores internos, inexistindo ações em nível sistêmico e conjuntas que possam ser consideradas como relevantes. Os entrevistados reconhecem a possibilidade de vantagens competitivas que potencialmente poderiam decorrer do desenvolvimento do “*Cluster CMB*”. Contudo, também reconhecem que, no curto prazo, não existem perspectivas concretas e convincentes para o desencadear ações que possam levar à elaboração e à implementação de um projeto visando a um fortalecimento do *cluster* de forma conjunta.

Palavras-Chave: *Cluster*, estratégia competitiva, competitividade sistêmica, economias externas, eficiência coletiva.

## 1 INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas do século XX representaram um momento de inflexão das economias nacionais. Um dos fenômenos mais notáveis, que caracterizam as mudanças que vêm acontecendo, é a quebra do paradigma da produção em massa, padronizada, inflexível e definida pela vontade da oferta, baseada no modelo taylorista/fordista. A nova ordem é a produção puxada(*just in time*), flexível, personalizada, automatizada, baseada no sistema intensivo de informações e definida pela vontade da demanda. Há consenso de que a razão básica desse fenômeno se encontra na globalização, que segundo FONSECA (1997) teve seu surgimento em razão da conjugação de três forças poderosas: 1) a terceira revolução tecnológica; 2) a formação de áreas de livre comércio e blocos econômicos integrados; 3) a crescente interligação e interdependência dos mercados físicos e financeiros, em escala planetária.

A economia brasileira como um todo e, de modo especial a indústria, passou a enfrentar uma crise em razão do programa de abertura comercial, iniciado em 1990. A adoção do programa de estabilização macroeconômica, vinculado ao Plano Real (1994), tornou a crise mais aguda, pelas restrições impostas pelas políticas fiscal, monetária e cambial.

A economia de Blumenau, fortemente ligada à indústria têxtil, sofreu, de modo crucial, o impacto da nova ordem econômica.

## 2 CLUSTER E A NOVA ORDEM ECONÔMICA

Estrategistas de notório conhecimento têm-se preocupado com o tema *cluster*. PORTER (1999) apresenta o que ele chama de paradoxo da localização: por um lado, é amplamente reconhecido que as mudanças provocadas pela globalização, nas áreas de tecnologia e competição, reduziram o papel da localização para o sucesso das empresas. Recursos de produção, capital financeiro, tecnologia e outros insumos podem, hoje, ser eficientemente supridos no mercado globalizado. Empresas podem ter acesso a insumos via corporações de rede internacional. Por outro lado, os *clusters* constituem modalidades surpreendentes para a economia de muitas nações, regiões e estados. Ao mesmo tempo em que velhas razões para a existência do *cluster* desapareceram com a globalização, novas razões de cunho sistêmico vêm-se manifestando na dinâmica econômica. O *cluster* representa um novo modo de pensar sobre a economia nacional, estadual e local, implicando em novos comportamentos das empresas, dos governantes e de outras instituições com vistas ao aumento da produtividade. Para as empresas, a melhoria da competitividade tem sido uma conquista ligada a fatores internos da organização. Contudo, na concepção dos que defendem o fortalecimento dos *cluster*, parcela relevante da vantagem competitiva está fora da empresa, isto é, está na ação conjunta das empresas, fornecedores, instituições de suporte e instituições governamentais, propiciando vantagens dinâmicas e intangíveis.

### 2.1 CONCEITO DE CLUSTER

O conceito de *cluster* (ou aglomerado), segundo RUAS [ca 1995], tem origem em trabalho pioneiro de Piore e Sabel, no qual se construiu, pela primeira vez, a noção de especialização flexível como estratégia competitiva para que as empresas pudessem adaptar-se às rápidas mudanças com as quais os agentes econômicos passaram a se deparar. Para ele, o *cluster* consiste num conjunto de firmas, geograficamente concentradas, atuando num mesmo segmento industrial, onde predominam pequenas e médias empresas, cujas características decorrem da lógica da especialização flexível. Essas características são: especialização da produção entre firmas diferentes, divisão vertical da cadeia produtiva, grande flexibilidade de quantidade e diferenciação, subcontratações, ausência de proteção para novos entrantes e acesso a redes de informação e serviços.

O *cluster*, para PORTER, está inserido num contexto sistêmico: inclui instituições governamentais e não governamentais(ONG's), instituições de suporte (formação e tecnologia), empresas de suporte(assistência técnica e tecnológica) e empresas fornecedoras. PORTER (1999, p. 211) define *cluster* como sendo “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns, cujo todo é maior do que a soma das partes”.

PORTER (1999) esclarece que as inter-relações ocorrem i) a montante (ou para a frente) com fornecedores especializados de insumos e subcontratados, por exemplo; ii) a jusante (ou para trás), com distribuidores e clientes, por exemplo; iii) lateralmente, com empresas produtoras de bens complementares ou empresas que se relacionam em razão da habilidade, tecnologias ou insumos comuns, por exemplo. Para LINS (2000) as ligações

laterais (ou horizontais) podem ocorrer com marketing conjunto, aquisições coletivas de insumos, utilização comum de instalações, máquinas e equipamentos especializados.

Sobre esses vínculos esclarece LINS (2000, p. 237): “Seus efeitos, assim como os das economias externas, podem ser **estáticos**, com repercussões em termos de eficiência, e **dinâmicos**, traduzidos em progresso técnico e tecnológico e em crescimento. Quando combinados, proporcionam maior rapidez na inovação, representando incremento da competitividade e melhoria nas perspectivas de crescimento.”

Os *clusters* fazem, hoje, parte do cenário econômico de muitas nações, quer avançadas ou em desenvolvimento. Mundialmente, os exemplos mais famosos deles são o do Vale do Silício e o de Hollywood, nos Estados Unidos. No Brasil, o *cluster* gaúcho do calçado de couro do Vale dos Sinos é o mais representativo deles.

## 2.2 COMO O *CLUSTER* AFETA A COMPETIÇÃO

PORTER (1999, p. 210) defende que “... massas críticas de êxito competitivo extraordinário em determinadas áreas de negócios, os aglomerados são um aspecto impressionante de quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e até municipais, sobretudo nos países mais avançados.” PORTER (1998) enfatiza a significativa alavancagem que o *cluster* pode proporcionar em termos de produtividade da empresa. Propõe que a competição moderna depende da produtividade e esta baseia-se no modo como as empresas competem. Ao fazer parte de um *cluster*, uma empresa poderá operar com mais produtividade no acesso a insumos, a informações, a tecnologia e a soluções de problemas de ordem institucional; poderá ter facilidade na coordenação de relacionamentos com empresas; terá também condições favoráveis na mensuração de melhoramentos. Acrescenta ainda o autor, como atributo do *cluster* na melhoria da produtividade, a facilidade de acesso a profissionais especializados, com menores custos de recrutamento e seleção. A complementaridade é outro fator importante da melhoria da produtividade.

Para RODRIGUES e TONTINI (1997), a produtividade pode ser definida pela equação:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Os outputs e os inputs são medidos em valores financeiros e no caso do *cluster*, os inputs correspondem aos custos da produção e os outputs à receita auferida pelo setor. A equação torna claro que, se a acréscimos marginais de inputs corresponderem acréscimos marginais maiores de outputs, ter-se-á um aumento de produtividade. As economias externas do *cluster* e os vínculos que se estabelecem entre as empresas, de modo especial os horizontais, (marketing estratégico, aquisições e entrepostos coletivos de insumos, utilização comum de instalações (especialmente laboratórios), máquinas e equipamentos especializados, controle comum de qualidade), representam, na referida equação, algumas das razões para o aumento da produtividade do *cluster*, como resultado da “poupança” de inputs.

LINS (2000, p. 236) esclarece que o “*cluster* é elemento básico na dinâmica industrial localizada, mas não garante resultados positivos automaticamente”. Para ele

“O ganho para o sistema econômico local resulta da articulação entre economias externas, tidas como subproduto incidental de situações ou processos ligados à própria existência do *cluster*, e ação conjunta voluntária protagonizada no âmbito da aglomeração produtiva com vistas ao alcance de certos objetivos em nível de coletividade de produtores. O conceito chave para aludir a essa conjunção de fatores é o de ‘eficiência coletiva’, que capta o aspecto essencial do desempenho econômico no interior dos *clusters*”.

## 2.3 DESENVOLVIMENTO DOS *CLUSTERS*

Segundo PORTER (1999), existem três fatores que condicionam fortemente o processo de desenvolvimento de um *cluster*: i) a intensidade de competição local; ii) o ambiente geral da localidade favorável à constituição de novas empresas; iii) a eficácia dos mecanismos formais e informais para associação dos participantes do *cluster*. A rivalidade intensa entre as empresas estimula a melhoria da qualidade e o empreendedorismo, além de tornar maior e mais sofisticada a demanda interna. O ambiente, sendo favorável ao surgimento de novas empresas, vai propiciar o atendimento de uma série de exigências que o processo de desenvolvimento impõe. Os *clusters* caracterizam-se pelos elos de ligações entre as empresas, um dos fatores da vantagem competitiva dos *clusters*. É imperioso, por isso, que os instrumentos de associação das empresas componentes desempenhem eficazmente essa função. Quando um conjunto de empresas está amadurecendo para transformar-se em *cluster*, o processo poderá ser desencadeado pelo surgimento de fornecedores especializados, acúmulo de informações, treinamento especializado, pesquisas diversas, implantação de infra-estrutura e regulamentações. Os agentes econômicos captam as oportunidades para negócios e há pressão para que barreiras que inibem o desenvolvimento sejam removidas. Para o referido autor, o setor privado deve ter o papel de líder na constituição do *cluster*. A participação do governo deverá ser de forma induzida. Isso porque: i) as empresas identificam com mais objetividade os obstáculos e oportunidades do ambiente econômico; ii) reduz o conteúdo político (indesejável) da iniciativa; iii) o apartidarismo permite o envolvimento dos partidos opositores, assim como dos detentores do poder; iv) a posse de um novo governo não acarreta prejuízo à continuidade dos projetos; v) o apartidarismo estimula o fluxo livre de informações – essência do êxito das iniciativas em relação aos aglomerados.

## 3 SETOR CMB DE SANTA CATARINA E A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS LÍDERES

Uma história de mais de 100 anos da indústria têxtil catarinense criou uma importante rede de relações industriais e formou uma cultura profissional que podem ser fatores críticos do sucesso na nova ordem econômica, com base na estratégia competitiva fundamentada no *cluster*.

Os problemas que o segmento CMB vem enfrentando decorrem, sobretudo, de falhas estratégicas das empresas. Num ambiente econômico com elevado nível de protecionismo, que até recentemente caracterizou a economia brasileira, as economias externas do aglomerado de empresas, designadas por NADVI (1997) como elemento passivo da eficiência coletiva, foram fatores importantes para a prosperidade do setor. Contudo, no novo ambiente econômico de concorrência internacional, esses extravasamentos perderam

a capacidade de induzir progresso. Mister se faz que o setor desenvolva ações conjuntas, visando às vantagens do elemento ativo da eficiência coletiva.

É consensual entre os autores que tanto a concorrência como a cooperação são essenciais para o desenvolvimento de um *cluster*. Há muito espaço para ações conjuntas no setor CMB de Santa Catarina, no plano dos vínculos horizontais das empresas: utilização comum de instalações, máquinas e equipamentos especializados, marketing conjunto de produtos, aquisições coletivas de insumos, esforços comuns visando a inovações, controle coletivo da qualidade, entre outros. Ações nesse sentido podem fazer com que os efeitos dos vínculos tenham um caráter dinâmico, possibilitando o progresso tecnológico e o crescimento.

Essa é a questão chave para o desenvolvimento do setor CMB de Santa Catarina, pois permite que as empresas contem com uma estratégia competitiva que dificilmente poderá ser reproduzida em outros locais, fator esse essencial para sustentar um processo de crescimento dinâmico da região.

### 3.1 O SETOR CMB NO BRASIL E O *CLUSTER* DE SANTA CATARINA

Esta pesquisa buscou identificar a atual estratégia competitiva adotada pelas empresas líderes e produtoras dos artigos de cama, mesa e banho; identificou a percepção do empresário em relação ao *cluster* como estratégia competitiva e avaliou a perspectiva de ações visando o fortalecimento do “*Cluster* CMB” como alternativa de estratégia competitiva desse setor no Estado de Santa Catarina.

A população alvo da pesquisa foi constituída pelas principais empresas do segmento CMB da indústria têxtil brasileira, com base no Balanço Anual da Gazeta Mercantil, de julho de 2000. A Tabela 1 relaciona essas empresas por ordem de receita líquida, conforme o balanço de 1999.

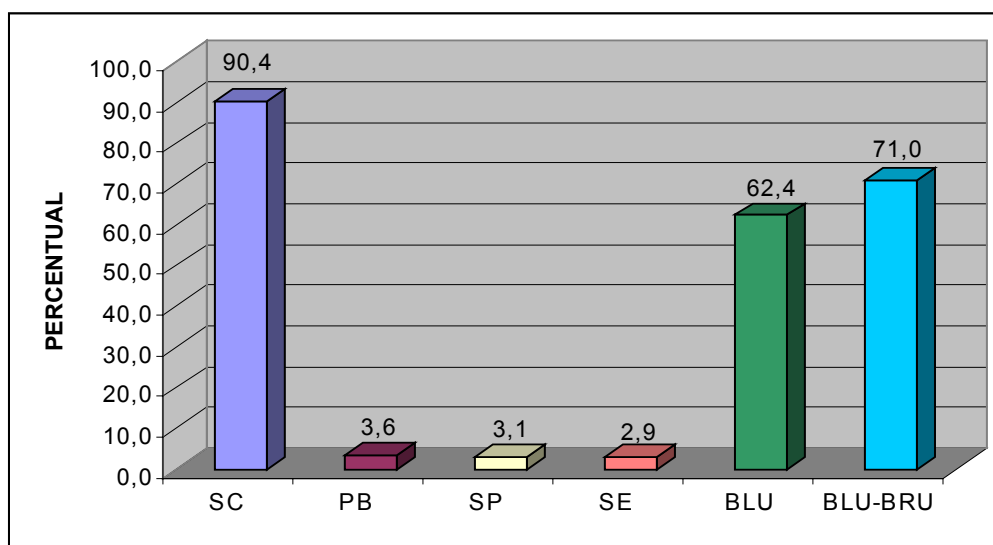
Tabela 1 – Principais Empresas do Segmento CMB da Indústria Têxtil Brasileira por Ordem de Receita Líquida – 1999

Ordem	Empresa	Sede	Receita líquida R\$ mil	Participação (%)
1	Teka	SC – Blumenau	314.083	30,4
2	Karsten	SC – Blumenau	153.649	14,9
3	Döhler	SC – Joinville	144.400	14,0
4	Artex	SC – Blumenau	117.342	11,4
5	Buettner	SC – Brusque	88.516	8,6
6	Lepper	SC – Joinville	53.235	5,2
7	Altenburg	SC – Blumenau	51.978	5,0
8	Toália	PB	36.849	3,6
9	Sisa	SE	29.300	2,8
10	São Carlos Tecelagem	SP	20.987	2,0
11	Tognato	SP	10.981	1,1
12	Romaria	SP	10.505	1,0
Receita total			1.031.825	100,0

Fonte: Balanço Anual. Artigo de cama, mesa e banho. Julho 2000

Conforme os dados apresentados na Tabela 1 e os índices de concentração o Gráfico 1, pode-se constatar que a produção brasileira dos artigos de cama, mesa e banho está fortemente concentrada no Estado de Santa Catarina. Em 1999, 90,4% da produção nacional era realizada em Santa Catarina, sendo que 62,4% em Blumenau. Se adicionarmos a produção de Brusque, que também pertence à micro-região do Médio Vale do Itajaí, o índice de participação atinge a marca de 71,0% da produção nacional de 1999. Neste sentido, fica bem caracterizada a existência de um *cluster* CMB na região de Blumenau, objeto do presente estudo.

**GRÁFICO 1 – Concentração do Setor CMB em Santa Catarina**



Fonte: Balanço Anual. Artigo de cama, mesa e banho. Julho 2000

Neste sentido, a amostra utilizada por este estudo é do tipo não probabilística intencional, e foram consideradas as seguintes empresas líderes do setor: Teka, Karsten, Döhler, Artex, Buettner, e Altenburg. Dessas, somente a Teka não foi entrevistada, pois a empresa decidiu não participar do diagnóstico. Contudo, apesar da importância desta empresa para o setor, a sua ausência não se constituiu em fator crítico para alcançar os objetivos propostos. De fato, o próprio diagnóstico previu a possibilidade de eventuais recusas, considerando a recusa em participar do diagnóstico como sendo uma resposta negativa, isto é, seria considerada como empresa não favorável a ações conjuntas, pois teve conhecimento prévio sobre os objetivos do diagnóstico. Vale também ressaltar que todas as entrevistas foram realizadas com o então (out-2000) e principal dirigente da empresa.

### 3.2 O DIAGNÓSTICO SOBRE O *CLUSTER* CMB DA REGIÃO DE BLUMENAU

Para identificar as ações e o foco das empresas em relação a sua estratégia de competitividade, o diagnóstico foi estruturado em dois níveis, ou seja, em relação aos fatores internos e fatores sistêmicos. Para cada tópico, foi solicitado ao entrevistado apresentar seu posicionamento sobre as seguintes considerações: importância, prioridade e ações efetivas adotadas (tempo, recursos financeiros e humanos). O grau de prioridade foi

escalonado em três níveis: alta prioridade (1), média prioridade (2) e baixa prioridade (3). Nos casos em que a empresa não desenvolve nenhum tipo de iniciativa em relação ao fator questionado, a prioridade foi classificada com grau 0 (zero).

Para preservar a privacidade, os dados foram tabulados com identificações impessoais do tipo empresa A, B, C etc.

### 3.2.1 FATORES INTERNOS

A Tabela 2 sintetiza os resultados da entrevista referente à importância de 11 fatores internos de competitividade. Vale destacar que se entende como fator interno aquele fator sobre o qual a empresa tem autonomia em relação a sua implementação.

**TABELA 2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PARTE DA ENTREVISTA SOBRE A PRIORIDADE DOS FATORES INTERNOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS DO SEGMENTO CMB DA INDÚSTRIA TÊXTIL DE SANTA CATARINA**

FATORES INTERNOS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA	E M P R E S A S														
	A			B			C			D			E		
	prioridade			Prioridade			Prioridade			Prioridade			Prioridade		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Marca, tradição e experiência	X					X		X		X			X		
Inovação e desenvolvimento de produtos	X			X				X		X			X		
Tecnologia de produção: processos e equipamentos	X			X			X			X			X		
Tecnologia de gestão	X				X				X	X			X		
Gestão do capital humano	X			X			X			X			X		
Tecnologia da inf.: intranet, internet, com. Eletrônico		X		X			X			X			X		
Desverticalização, terceirização e parcerias			X			X			X			X			X
Localização				X								X			
Certificação de qualidade			X	X				X	X						X
Tecnologia de preservação do meio ambiente			X	X				X		X				X	
Marketing estratégico e logística		X		X				X		X			X		

A Tabela 2 revela que os fatores que estão merecendo alta prioridade são os investimentos em Tecnologia de Produção e Gestão do Capital Humano. Em segundo lugar, destacaram-se as preocupações com Inovação e Tecnologia da Informação.

Dentre os fatores que apresentam baixa prioridade destacaram-se os seguintes: Desverticalização e Localização

### 3.2.2 FATORES SISTÊMICOS

A Tabela 3 sintetiza os resultados da entrevista referente à importância de 5 fatores sistêmicos de competitividade. Vale destacar que se entende como sendo fator sistêmico

aquele, em relação ao qual, a empresa não possui plena autonomia, pois sua realização depende de terceiros.

**TABELA 3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PARTE DA ENTREVISTA SOBRE A PRIORIDADE DOS *FATORES SISTÊMICOS* COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS DO SEGMENTO CMB DA INDÚSTRIA TÊXTIL DE SANTA CATARINA**

FATORES SISTÊMICOS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA	E M P R E S A S																			
	A				B				C				D				E			
	prioridade				prioridade				Prioridade				Prioridade				Prioridade			
	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0
Integração e cooperação com outras empresas do ramo, especialmente da região.				X				X				X				X				X
Cooperação e estímulo para desenvolvimento de empresas de suporte locais: metrologia e ensaios, apoio tecnológico, financeiro, informações sobre mercados, assistência técnica etc.				X				X				X				X				X
Cooperação e estímulo para desenvolvimento de empresas fornecedoras locais.				X				X				X				X				X
Cooperação e estímulo para desenvolvimento de instituições locais de desenvolvimento de tecnologias, pesquisa e ensino (Universidade, Senai, Fiesc etc.)			X				X				X				X				X	
Cooperação e estímulo para desenvolvimento de associações de classe (feiras, sindicatos, federações).		X				X				X				X				X		

Esta parte da entrevista teve como objetivo avaliar, a partir da percepção do empresário, as possibilidades do desenvolvimento de fatores sistêmicos no *Cluster* CMB de Santa Catarina.

O entrevistador inicia apresentando 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 mercados cada vez mais exigentes.

Neste sentido, é introduzida a importância dos fatores sistêmicos e sua relação com o nível de competitividade do *cluster*. Contudo, é sabido que o desenvolvimento de fatores sistêmicos para um *cluster* envolve mudanças no modo de pensar. Um dos pontos críticos desta questão reside no fato de as empresas acreditarem que a competição e a cooperação podem coexistir. Nesta perspectiva, é considerada a importância do desenvolvimento de fortes elos horizontais em função de ações empresariais conjuntas. O segundo ponto crítico considerado trata da questão da verticalização, que é reflexo de estratégias empresariais fortemente orientadas para a questão da autonomia e autosuficiência. Este tipo de visão favorece o individualismo e dificulta muito, iniciativas de ações conjuntas.

A partir deste ponto da entrevista, considera-se que o empresário possui elementos suficientes para se posicionar as seguintes indagações:

1. Uma opção concreta para criar vantagens competitivas dinâmicas é desenvolver fatores de competitividade sistêmica para o *cluster* CMB, isto é, transformar o atual “setor” num *cluster* com vantagens competitivas sistêmicas tais, como atrair novos investimentos e novos empreendimentos, seja de infra-estrutura, de suporte, de apoio e para o próprio setor. Qual é a sua opinião ?



2. A sua empresa estaria disposta a participar de um projeto para transformar o atual setor CMB da região em um *cluster* capaz de desenvolver fatores sistêmicos ?
3. Desenvolver fatores sistêmicos para um *cluster* exige uma ação conjunta das empresas do segmento, dos fornecedores, das empresas de suporte, das entidades classistas e governamentais. A questão central reside em quem deve liderar o projeto. Michael Porter (1999, p. 282) define que: “...As ações em relação 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 ?
4. Caso concorde com a opinião de Porter, então um encontro das lideranças empresariais do segmento constitui-se num passo importante. O Senhor acha isso possível ? O Senhor estaria disposto a liderar esse movimento?

As respostas dos dirigentes para estas questões estão apresentadas nas tabelas 4, 5, 6 e 7.

**TABELA 4 – Opinião dos dirigentes em relação à proposta de desenvolver um projeto visando ao fortalecimento de fatores sistêmicos para setor CMB de Santa Catarina**

Variável	Visão	Número de empresas
O desenvolvimento de fatores sistêmicos para o setor CMB de Santa Catarina pode se constituir numa importante alternativa para aumentar sua competitividade.	sim	3
	sim com reservas	2
	não	0

**TABELA 5 – Opinião dos dirigentes em relação a sua disposição para participar de um projeto de desenvolvimento de fatores sistêmicos para o *cluster* CMB de Santa Catarina.**

Variável	Visão	Número de empresas
Empresas dispostas a participar de um projeto “ <i>Cluster</i> CMB”	sim	4
	não	1

**TABELA 6 – Opinião dos dirigentes em relação ao setor que deve assumir a liderança do projeto.**

Variável	Visão	Número de empresas
Um projeto “ <i>Cluster</i> CMB” deve ser liderado pelo próprio setor	Sim	4
	não	0

**TABELA 7 – Opinião dos dirigentes em relação à viabilidade de realizar um encontro dos empresários do setor CMB e a disposição em liderar o desenvolvimento do projeto “Cluster CMB”**

Variável	visão	Número de empresas
É possível realizar um encontro dos empresários do setor para discutir o desenvolvimento do “Cluster CMB” ?	sim	4
	não	0
O Senhor, como empresário, estaria disposto a liderar a criação do projeto “Cluster CMB”?	sim	0
	não	4

#### 4. CONCLUSÕES

Considerando as características do setor CMB de Blumenau e Brusque e sua significativa participação no contexto estadual e nacional, constitui-se como uma oportunidade ímpar, discutir e obter do principal dirigente seu posicionamento em relação às prioridades e foco da estratégia competitiva. Em especial, sua percepção sobre a importância, validade, viabilidade e disposição em participar e ou liderar a construção de um projeto visando o desenvolvimento de fatores sistêmicos para o *cluster* CMB da região. As principais conclusões foram as seguintes:

##### 4.1 Quanto as prioridades na estratégia competitiva:

- a) As empresas concentram prioridade alta em fatores de competitividade internos em detrimento de fatores sistêmicos (externos). Dentre os fatores internos, foram destacados com alta prioridade os esforços de melhorias na tecnologia da produção e no desenvolvimento do capital humano. Com um nível de média prioridade, foram destacados os investimentos na área do desenvolvimento de novos produtos e tecnologia da informação. Tanto a questão do desenvolvimento da marca como os investimentos em tecnologia da gestão, apresentaram baixo nível de prioridades.
- b) Os dirigentes foram sistematicamente resistentes à idéia da desverticalização. Não por serem contrários ao princípio, mas sim, por razões de ordem prática e operacional. As razões básicas citadas vão desde a perspectiva de perda do controle da qualidade (há muita desconfiança com relação às condições de garantia de qualidade, dependendo de terceiros), aumento da carga tributária (impostos em cascata) e principalmente, o elevado nível de investimento fixo que este tipo de produto exige. Portanto, toda iniciativa que envolver ações no sentido de desverticalização, encontrará significativas resistências. Este é, por exemplo, o caso das propostas de reorganização empresarial que propõe redefinição de foco em função da cadeia de valor, competências essenciais e agregação de valor..

- c) Os dirigentes reconhecem que a qualidade da mão-de-obra local, as empresas de suporte e a atual infraestrutura instalada como externalidades que pesam significativamente na decisão de permanecerem na região.
- d) Foram identificadas poucas iniciativas bem sucedidas de ação conjunta, visando a solução de questões mais elementares e comuns, capazes de alavancar os níveis de competitividade, como por exemplo; redução de despesas com aquisição de insumos em grande escala, menores níveis de imobilização de capital em laboratórios, desenvolvimento de tecnologia e formação profissional.
- e) Inexistem ligações horizontais entre as empresas líderes do setor, considerando a cadeia de valor, o fator especialização e o foco em competências essenciais. A eficiência coletiva – essência da vantagem competitiva do modelo *cluster* – limita-se às economias externas inerentes ao aglomerado e a proximidade física. Portanto, toda diferenciação que as empresas procuram alcançar, depende estritamente de fatores internos. Uma diferenciação alcançada por uma ação coletiva em rede, com elevado grau de especialização e orientação para competências essenciais pode facilmente ser entendida, mas dificilmente copiada.

Portanto, a vantagem competitiva mantida por estas empresas, isto é, as barreiras para novos entrantes, se resumem praticamente a questão do elevado nível de investimentos em ativos fixos e imobilizado, experiência e níveis de rentabilidade pouco atrativos.

4.2 Quanto à percepção dos dirigentes das empresas líderes do setor, em relação ao desenvolvimento do *cluster* CMB, do ponto de vista sistêmico, pode-se concluir que:

- a) Apesar de considerarem o potencial dos fatores sistêmicos relevantes, não existe, até o momento, nenhuma iniciativa conjunta neste sentido. Todos consideram importante aprofundar este tipo de discussão, com a preocupação de apresentar estudos e fundamentos mais convincentes, capazes de demonstrar que estas ações são viáveis do ponto de vista prático e que são capazes de proporcionar efetivos resultados.
- b) Os empresários consideram possível um encontro para discutir questão sobre os fatores sistêmicos de *cluster*, contudo, nenhum deles estava naquele momento disposto a liderar um movimento deste tipo.

4.3 Quanto à viabilidade do setor CMB da região de Blumenau iniciar um projeto de desenvolvimento sistêmico do *cluster*, como estratégia competitiva, os dirigentes manifestaram as seguintes dificuldades:

- a) Forte resistência à desverticalização;
- b) Falta de experiência positiva em ações conjuntas;
- c) Inexistência de um líder do setor;
- d) Mentalidade da auto-suficiência;
- e) Predomina um forte espírito de competição e rivalidade.

- f) Há pouca disposição para acreditar nas vantagens sistêmicas do *cluster*: (“ eu até que me disporia a tentar, mas não acredito que as empresas A, B ou C se disponham a participar.”)

Portanto, no curto prazo, são poucas as chances de o *cluster* CMB da região de Blumenau desencadear ações capazes de desenvolver e fortalecer fatores de competitividade sistêmica. Entretanto, os dirigentes demonstraram interesse em aprofundar a discussão sobre o assunto, desde que seja possível apresentar evidências mais convincentes e resultados tangíveis.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FONSECA, Eduardo Gianetti da. Globalização: saiba como os teóricos interpretam o processo. **Folha de São Paulo**, 2 nov., 1997. Cad. Especial, p. 2.

Balanço Anual. Artigo cama, mesa e banho. **Balanço Anual**. Ano XXIV, n. 24, p. 226. São Paulo, jun 2000.

LINS, Hoyêdo Nunes. *Clusters* Industriais, Competitividade e Desenvolvimento Regional: da Experiência à Necessidade de Promoção. **Estudos Econômicos**. São Paulo, v. 30, n. 2, p. 233-265, abr/jun 2000.

NADVI, Khalid. Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation. United Nations Industrial Development Organization, 1995 (**mimeo**)

\_\_\_\_\_. The cutting edge: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan. **Discussion Paper**, Brighton: University of Sussex/IDS, n.360, July 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competição**. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

RODRIGUES, Leonel Cezar, TONTINI Gerson. A universidade empreendedora: geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 2, n. 4, p. 37-49, 1997.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão da qualidade e relações inter-firmas**: o conceito de cluster no complexo calçadista do RS. Porto Alegre [ca. 1995]. Monografia (Pós-graduação em Administração), UFRGS.

