

## O ELDORADO GOIANO

SUZIE TERCI\*

ALCINA MARIA RODRIGUES FRESTA\*\*

**RESUMO:** Este trabalho se propõe a discutir a aglomeração de pequenas e médias empresas em espaços geográficos regionais, a qual é concebida na nova literatura como cluster. Em termos econômicos, o cluster pode ser entendido de forma sintética como núcleo integrado de competitividade ou aglomerado de atividades econômicas afins. Assim, um cluster refere-se a um agrupamento de empresas que, através de um plano de ação de um grupo e fundamentado no sistema de competitividade sistêmica e apoiado pelas instituições e órgãos competentes, venha a possibilitar um desenvolvimento mais integrador, economicamente mais justo em uma região, como aconteceu na Itália, de onde se origina a idéia, e em diversas partes do mundo, como é o caso de Rio Verde, no Brasil, bem como outras regiões do Sul e no Nordeste brasileiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cluster; agriclusters, desenvolvimento; compartilhamento, Competitividade sistêmica.

### THE GOIANO ELDORADO

**ABSTRACT:** The Purpose of this Project is to discuss the gathering of small and medium companies regional geographical spaces called cluster: By the new literature. In economical terms, it can be understood in a synthetical way as integrated nucleus of competitiveness or agglomerations of similar economical activities. So, a cluster refers to a group of companies that, through an action plan of a group, based on a systemic competitiveness system and supported by the competent institutions and organs, make possible a more completed and economically fair development of a region that has already happened in Italy, where this idea came from and in

---

\*Docente do Centro Universitário de Maringá

\*\*Pós-graduanda em História da Educação – UEM

other different parts of Brazil like in Rio Verde, and in other parts of the south and northeast regions.

**KEY WORDS:** Clusters, agriclusters, development, sharing, systemic competitiveness.

## INTRODUÇÃO

A idéia de cluster de pequenas e médias empresas, tal como a atual literatura sobre desenvolvimento a discute, mostra que a questão reside em encontrar formas de garantir competitividade às empresas de menor porte para que essas possam assim ser capazes de iniciar e sustentar o processo de desenvolvimento econômico de uma região.

Para tanto, este trabalho buscará discutir a nova forma de organização de pequenas e médias empresas para a promoção de clusters, com o objetivo de dar-lhes maior competitividade, conferido-lhes um maior desenvolvimento e trazendo vitalidade para esse segmento de firmas, que até recentemente tem sido tratado como marginal frente ao mercado globalizado. Enfocherà especialmente a forma apresentada na região de Rio Verde, Estado de Goiás, que fez gerar de forma bem-sucedida o *agricluster*.

## A TRANSFORMAÇÃO VIA AGRICLUSTERS

Na concepção de Hubert SCHMITZ (1993:152), estudar e entender casos bem-sucedidos de desenvolvimento de áreas antes deprimidas constitui uma oportunidade de aprendizado que aqueles interessados em desenvolvimento econômico e políticas públicas não podem prescindir de experimentar. Para o autor, o caso Italiano desse final de século se enquadra nesse contexto, pois até recentemente a Itália, diante de economias fortemente industrializadas, como a Inglaterra e até mesmo a França, chegava a embarçar os outros povos europeus com seus problemas de desorganização econômica, gritantes desigualdades regionais além da instabilidade política. Nos últimos vinte anos, porém, a Itália conseguiu se redimir, ao ponto de ser hoje país integrante do chamado "Grupo dos 7", formado pelas sete nações mais ricas do mundo.

Para maior clareza, far-se-á um breve resgate do crescimento do Sul da Itália, que, segundo Mônica AMORIM (1995:11), "*frente ao desenvolvimento do norte do país, tinha uma posição equivalente ao terceiro mundo*".

Toda a região localizada ao sul de Roma, na Itália, foi sempre vista como um desafio para estudiosos e interessados no assunto de desenvolvimento econômico. A Itália, como ocorre no Brasil, vinha enfrentando sérios problemas de desigualdades regionais. Naquele país o Norte é a região que sobressai em termos de industrialização e desenvolvimento, ao passo que o Sul constitui a região mais pobre e menos desenvolvida, carregando por isso o estigma de "região-problema". Ao longo desse século várias foram as tentativas de resgatar essa região e trazê-la ao nível do melhor aquinhoado Norte do país. A criação da Cassa per *il Mezzogiorno*, em 1950, órgão autônomo, dotado de generosos recursos, integrado pelos mais distintos cientistas nacionais e voltado exclusivamente a fomentar o desenvolvimento do Sul, veio atender aos reclamos daquela região esquecida pelo processo de desenvolvimento italiano<sup>1</sup>.

Ainda, conforme SABADINI (1998:52),

Durante mais de 40 anos, de 1951 a 1992, a Cassa aplicou no sul da Itália cerca de US\$150 bilhões. No auge de seu desempenho, nos anos 70, a Cassa chegou a investir anualmente na região sul recursos equivalentes a quase 1% do PIB Italiano. Apesar de inúmeras e severas críticas relacionadas a ineficiência e a corrupção, as quais acabaram por determinar a extinção da Cassa em 1992, quando se analisa o caso do sul da Itália de uma forma mais desagregada, percebe-se a emergência de casos de grande dinamismo em áreas outrora estagnadas, assim também como a persistência de áreas onde o desenvolvimento ainda não conseguiu se estabelecer de uma forma sustentável. Por exemplo, as regiões de Basilicata, Puglia, e Capania, localizadas no sul do país, têm apresentado taxas de crescimento que impressionam os estudiosos do desenvolvimento, alcançando a média verificada nas regiões do norte, cerca de 5% ao ano. A renda per capita da região sulista de Abruzzo chega a ser hoje equivalente a 80% da média das regiões do Norte, configurando uma mudança extraordinária, mesmo aos olhos dos menos entusiasmados observadores do desenvolvimento italiano.

<sup>1</sup> SABADINI colheu estes dados na obra de Piore & Sabel, autores italianos que observaram o crescimento de pequenas empresas em distritos industriais na Itália.

Quanto ao tipo de mecanismo que conseguiu viabilizar tão intensa transformação nessas economias debilitadas das regiões do Sul da Itália, a literatura responde argumentando que, além dos impactos dos investimentos da Cassa na região, onde esses investimentos foram destinados prioritariamente para a reforma agrária e infra-estrutura física (estradas, ferrovia, portos, aeroportos etc.), grande parte do dinamismo das regiões bem-sucedidas do Sul advém da força e vitalidade das pequenas e médias empresas que lá operam. Essas firmas atuam não somente em setores tradicionais, como vestuário, calçados, alimentos e cerâmica, mas também em setores de uso intensivo de tecnologia, como a indústria óptica, eletrônica, mecânica e de veículos automotores.

Não obstante, como as PMEs foram capazes de gerar tanto dinamismo a ponto de proporcionar a essas regiões tão expressivos ganhos econômicos? - podem perguntar alguns.

A resposta a essa indagação está relacionada a uma forma de organização hoje internacionalmente denominada de "cluster", que tem conferido significativos ganhos de competitividade às PMEs dela participantes. A organização destas em clusters trouxe nova vitalidade para esse segmento de empresas que até recentemente eram tratadas como marginais no processo de desenvolvimento industrial<sup>2</sup>.

Nos itens a seguir, esse conceito será apresentado e detalhadamente discutido, tendo em vista avaliar a importância desse arranjo de produção, especialmente o apresentado no artigo em análise "O Eldorado goiano".

## O CLUSTER

A idéia de cluster de pequenas e médias empresas tem sido apresentada na literatura como mecanismo eficaz de promoção do desenvolvimento local e regional. Piore e Sabel (apud AMORIM, 1995:13) denominam Cluster "como um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa um estágio

<sup>2</sup> Clusters de pequenas empresas são alternativamente aludidos por alguns autores como "distritos industriais", ou "networks" de firmas de pequeno e médio porte.

do processo de produção". Essas empresas participam de um mesmo ramo de negócio, como produção de calçados, ou confecções, embora cada uma permaneça uma entidade autônoma.

Assim, em um *agricluster*, alguns produzem a soja, o milho, por exemplo, outras empresas fabricam a ração, processam os insumos, outras criam os frangos, outras vendem colheitadeiras, etc. As firmas integrantes de um cluster se concentram em uma certa área geográfica definida. Em um *cluster* típico, vários estágios de produção e serviços produtivos relacionados são desenvolvidos por um número expressivo de pequenas e médias empresas.

Então, pode-se dizer que a formação de *cluster* dá força e dinamismo às pequenas empresas, trazendo-lhes mais competitividade. Mas, para que o *cluster* se desenvolva ativamente, PORTER (1999:100) argumenta que é necessário observar algumas características, tais como:

- a atividade principal do cluster é compartilhada por um expressivo número de firmas, sendo que cada uma delas, ou o que é mais comum, um conjunto delas, se dedica a tarefas específicas desse negócio. Essas tarefas podem se relacionar tanto com aspectos de produção, como também de comercialização, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e novos mercados.
- as firmas se relacionam de uma maneira intensa e contínua, e esse processo de freqüentes interações combina, de forma simultânea, aspectos de competição e de cooperação, do sucesso dessas relações dependerá o sucesso do cluster;
- os proprietários das firmas desfrutam e procuram estimular relações de confiança entre os seus pares, de forma que as relações comerciais entre ambos possam funcionar sem maiores embaraços;
- ao redor das firmas integrantes do sistema, existe freqüentemente uma rede de instituições públicas e privadas que tem como papel atuar como partes estimuladoras e catalisadoras do processo de entrosamento e atuação conjunta das firmas. Essas instituições, podendo algumas inclusive ser do tipo organizações não-governamentais (ONGs), exercem

um papel crucial, pois cabe a elas fomentar e dar sustentação às relações entre as firmas, mediar eventuais conflitos entre as mesmas ou entre as firmas e outras instituições.

Portanto, *cluster* aqui tem o sentido de abarcar tanto a concentração geográfica quanto a setorial. Dessa forma, *cluster* implica em divisão do trabalho entre firmas que operam em um ambiente social que encoraje a práticas cooperativas e na qual prevaleça a maturidade das instituições que lhe dão suporte.

O que se infere é que o conceito de *cluster* resgata a idéia marshalliana de distritos industriais, como ressalta Sabadini<sup>3</sup>, o qual se referia a um conjunto de firmas operando em um mesmo ramo, embora não necessariamente na mesma indústria. Segundo MARSHALL (1988:124), "*um distrito industrial se compunha de firmas instaladas em um território definido, que exercitam a divisão do trabalho industrial entre si, estando ainda essas firmas imersas em uma atmosfera tão estimulante e tão propícia à industrialização como se o 'o segredo da indústria se encontrasse no ar'*".

Os modernos "distritos industriais", ou *clusters* de pequenas empresas, têm mostrado resultados surpreendentes em termos de aceleração do desenvolvimento regional. Vários têm sido os exemplos apontados pela literatura em que os *clusters* têm dado decisiva contribuição à mudança do perfil econômico de regiões antes deprimidas. Durante a crise econômica que assolou o mundo nos anos 1970 e boa parte dos anos 1980, várias regiões Europa Ocidental, Estados Unidos e Japão se destacaram por mostrar irrepreensível resistência e significativo crescimento; justamente nessas áreas onde haviam se instalado *clusters* de pequenas empresas.

Essas aglomerações de pequenas empresas se destacaram pela sua capacidade de combinar eficiência econômica com padrões superiores de emprego, ao ponto de serem apontadas como modelos a serem transferidos para outras regiões. Os *clusters* de pequenas empresas ostentam hoje posição privilegiada na agen-

<sup>3</sup>SABADINI, Maurício de Souza, *Os distritos industriais como modelo de crescimento endógeno*, Dissertação de Mestrado da UFES

da de pesquisadores e interessados em desenvolvimento econômico regional<sup>4</sup>.

A importância do conceito de *cluster* tem alcançado tamanha abrangência que hoje os estudiosos de organização industrial apontam que sua existência força o redirecionamento da unidade de análise daquela área do conhecimento: "*da firma para o cluster. Essa posição é justificada pelo reconhecimento de que os clusters constituem um modelo inteiramente diferente dos até então discutidos, como concorrência e monopólios*" (SCHIMITZ, 1997:169).

Nos *clusters*, as pequenas empresas fazem parte de uma rede de empresas que adotam formas de divisão de trabalho altamente especializadas em indústrias típicas e em áreas geográficas definidas. Tendo em vista esses aspectos, SCHIMITZ (1997) conclui que todo o *cluster* - e não apenas a pequena firma tomada de forma isolada - constitui a unidade de análise apropriada para essa forma de organização econômica. Os *clusters* representam uma espécie de alternativa funcional para as grandes empresas e como tal seguem dinâmicas produtivas e tecnológicas próprias. Além disso, têm se destacado por sua capacidade de sustentar valores salariais e níveis de emprego mais elevados do que os alcançados por outras formas de arranjo produtivo.

Do ponto de vista de SCHIMITZ (1997:177), em todo o mundo, nos últimos 20 anos, tais agrupamentos têm se destacado por sua capacidade de gerar dinamismo nas áreas onde eles se instalam. Tanto que os *clusters* de pequenas e médias empresas foram inicialmente observados no Nordeste da Itália, região de Emilia-Romagna, e em seguida em outras regiões, como Baden-Württemberg na Alemanha, Jutland na Dinamarca, a área de Barcelona na Espanha, Cambridge na Inglaterra, e Vale do Silício em Los Angeles nos Estados Unidos, além de partes do Japão. No Brasil, o *cluster* melhor documentado é o formado pelos produtores de calçados do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

No Brasil, os casos mais conhecidos, como os do Nordeste e Rio Grande do Sul, encontram-se documentados e discutidos na literatura. A seguir, encontra-se um breve relato de uma bem-sucedida experiência no interior do Estado de Goiás,

<sup>4</sup>Maiores dados encontra-se em Hubert SCHIMITZ, *Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte*, 1997, p. 174 a 176.

mais precisamente na região de Rio Verde.

Nos anos 1970, a soja, levada por agricultores do Sul do país, aliada ao cultivo do milho, tomou conta das pastagens, ocupando parte do cerrado goiano, e atraiu agroindústrias, fábricas de ração, indústrias de insumos e embalagens, revendas de tratores, hotéis, restaurantes e supermercados, e tornou a região conhecida como o "Eldorado Goiano".

Em 1976 Rio Verde se limitava à Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO). Chegou então um funcionário da Cooperativa que anteviu o potencial agrícola da região, abriu uma empresa de representação de cereais, adubos, sacarias e agrotóxicos, e comprava grãos para grandes companhias.

O conceito de *cluster*, criado por Michael Porter, é assim apresentado por AMORIM (1995:31): "uma miríade de pequenas empresas, se impõe a partir da funcionalidade das partes que o compõem".

Essas empresas possuem grande flexibilidade, podendo introduzir inovações em seus produtos com muita rapidez. A especialização das firmas confere ao setor mais competitividade, uma vez que um escopo de produção mais restrito permite que essas firmas exerçam seu trabalho de forma mais ágil e mais eficiente. Reside nesse aspecto a essência da funcionalidade de um cluster: a especialização e a divisão do trabalho entre as firmas.

Em Rio Verde, o *agricluster* começou a se consolidar há dois anos (BLECHER, 2002), com a chegada da Perdigão e, em seguida, de outras empresas, que estão em contínuo contato com o que existe de mais moderno do mundo em sua área de atuação. A isso se aliou a retaguarda educacional, formada por universidades que oferecem cursos ligados à atividade agrícola e a pesquisas de melhoria.

A exemplo das de Rio Verde, as empresas que formam os *agriclusters* atuam apenas em algumas etapas do processo de produção e não em todo ele; a preocupação básica focaliza um aspecto reduzido desse processo. Ainda de acordo com AMORIM (1995), por essa razão, as pequenas firmas são capazes de tomar decisões de uma forma rápida e assim apressar movimentos e transformações que aconteceriam de uma forma bem mais lenta caso ocorressem em uma grande firma de produção verticalizada. "Adoção de novos insumos, uso de novos equipamentos, testes de novos processos, tudo isso acontece de forma mais ágil nas pequenas empresas. Quando essas estão organizadas em forma de cluster, todas cuidam de seu negócio com exclusividade, e no final, a produção surge de uma forma mais eficiente do que nas grandes empresas" (SCHIMITZ, 1997:169).

Em Rio Verde, a organização de pequenas empresas em arranjos do tipo cluster conseguiu dar-lhes grande vitalidade. Definindo uma linha de produção longe da rigidez dos gigantes fordistas<sup>5</sup>, forma uma dos maiores *agriclusters* do Brasil, se caracterizando por apresentar produtos de alto padrão tecnológico, produtores inovadores e ágeis.

Como conseqüência, a arrecadação de impostos estaduais em Rio Verde cresceu de 33,9 milhões de reais em 1999, para 54,7 milhões em 2002. Os passos iniciais que culminaram com a organização do cluster foram todavia iniciativas das próprias firmas, e não de órgãos governamentais. Na verdade, a experiência dos clusters bem-sucedidos tem mostrado ser essa a prática. No máximo, os órgãos governamentais podem atuar no sentido de fomentar um cluster que já existe em fase embrionária, já se encontra em formação. O papel dos órgãos de desenvolvimento aí se restringiria a animar as empresas a se especializarem ou facilitar essa especialização. Entretanto, um dos integrantes dos clusters exerceu papel fundamental para torná-lo mais competitivo: a Perdigão. Esta escolheu a região para abrigar o chamado Projeto Buritis, que mantinha contínuos e intensos contatos com os importadores, os quais serviram como intermediadores na transferência de conhecimentos.

Com base em relatórios da Perdigão e seus integrados, que em dois anos investiram 700 milhões de reais no projeto Rio Verde, constata-se que a competitividade sistêmica adotada pelas pequenas e média empresas, assim como tem se desenvolvido nos casos já conhecidos de outros países, tem se mostrado uma forte estratégia de promoção do desenvolvimento local.

O que se infere é que o sistema representa algo de dimensões bem maiores do que um aglomerado de firmas sem nenhuma relação entre si. Bem ao contrário, compreende uma comunidade de firmas, um grupo coeso, bem-articulado e sobretudo disciplinado para competir. Disciplina nesse caso significa praticar de forma irrestrita as regras impostas pelo mercado, quais sejam: apresentar produtos e serviços de qualidade confiável, cumprir os prazos determinados pelas partes e estar sempre em busca do aperfeiçoamento, da inovação e da eficiência.

<sup>5</sup> O termo refere-se a empresas que adotam o modelo de produção em massa preconizado por Henry Ford e freqüentemente verticalizada. Ver SABADINI, 1998, p. 40.

Assim, para se formar um grupo coeso e competitivo, SCHMITZ (1997:166) enfoca uma nova abordagem de análise em relação às antigas, pois acredita que a expansão de empresas existentes e o crescimento das novas constituem uma das mais antigas preocupações da teoria e da política de desenvolvimento.

Os diversos enfoques teóricos que tratam da formação de clusters têm em comum a noção de que a competitividade da empresa é potencializada pela competitividade do conjunto de empresas e atividades que formam o cluster ao qual pertencem. Essa maior competitividade deriva de importantes externalidades, economias de aglomeração, evoluções tecnológicas e inovações que surgem da forte interação entre as empresas e atividades que formam o cluster.

Segundo PORTER (1999:105), a formação dos clusters consiste na identificação desses agrupamentos, elaboração diagnóstica de suas atividades e interações, preparação e implementação de um plano estratégico de ação para seu desenvolvimento sistêmico. A metodologia pressupõe a análise de todos os segmentos e processos que interagem nas cadeias produtivas (aquisição e fornecimento de insumos, produção, industrialização, comercialização, mercado, mão-de-obra, serviços, infra-estrutura, etc.), integram e viabilizam competitivamente uma determinada atividade econômica.

Essa abordagem enfatiza a análise de desempenho comparativo de um dado cluster potencial com um outro semelhante, de elevado grau de competitividade, localizado em outras regiões ou países. O objetivo maior é, num primeiro momento, identificar os obstáculos que impedem melhor performance competitiva do cluster objeto de análise e, num segundo momento, pôr em prática, mediante responsabilidades compartilhadas entre as esferas pública e privada, ações concretas visando a aumentar a produtividade do agrupamento, através da eliminação dos gargalos diagnosticados e do estreitamento dos elos de ligação e cooperação entre as firmas e atividades relacionadas.

Essa nova forma de analisar a aglomeração de empresas num dado espaço geográfico difere bastante das formas convencionais de promoção de investimento e de tratamento da questão regional. Para PORTER (1999:108) *"longe de adotar fundamentos do modelo anterior, orientado para dentro, com forte intervenção no mercado interno e um Estado protagonista, a estratégia se baseia, ao invés, na perspectiva de desenvolvimento voltado para os mercados externos estratégicos, com alocação de recursos determinada basicamente pelas forças de mercado e onde a empresa privada é o agente principal"*. O quadro abaixo sintetiza alguns contrastes entre as duas metodologias de análise:

FATORES	METODOLOGIA CONVENCIONAL	METODOLOGIA DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA
Agente	Governo	Sociedade, iniciativa privada, governo
Motivação	Aproveitamento de recursos e fatores disponíveis	Aproveitamento de oportunidades de mercado
Fatores locais	Vantagens comparativas tradicionais (dotação de recursos naturais e mão-de-obra abundante)	Vantagens competitivas dinâmicas (serviços terciários e quaternários, recursos humanos qualificados, ambiente de pesquisa, infra-estrutura, etc)
Competitividade	Localizada, baseada em custos de produção	Sistêmica, baseada em custos de transação, gestão e utilização de fatores com inovação tecnológica
Abordagem industrial	Vertical ou setorial	Estratégica (promoção de atividades competitivas baseadas em clusters)
Unidade de análise	A firma individual	Conglomerados de atividades econômicas afins
Mercados	Internos (substituição de importações); reserva de mercado	Estratégicos externos
Abrangência	Um projeto	Cadeia produtiva e atividades interligadas
Objetivo	Avaliar a viabilidade de projeto novo ou de ampliação, do ponto de vista técnico, de disponibilidade de fatores e de mercado	Avaliar pontos fortes e fracos de toda a cadeia produtiva e atividades interligadas, com vistas a otimizar o ambiente de negócios
Elaboração	Órgãos oficiais de promoção de investimentos e/ou consultorias	Criação coletiva governo, empresários, consultorias
Credibilidade	Baixa	Alta

FONTE: Tróia Ann GOLBERG, *Cluster Study*, p. 08

O planejamento para o desenvolvimento dos *clusters* se baseará no esforço para elevar a competitividade das atividades econômicas de uma dada região (efetivas e potenciais) e para atrair investimentos externos, compreendendo um intenso processo de planejamento participativo (coordenação, organização, mobilização e articulação) e de negociações entre os diversos agentes que influem no desenvolvimento econômico: o Governo Federal, os governos estaduais e locais, empresários, instituições de financiamento, entre outros.

Nesse contexto, muito mais importante do que desvendar a acepção rigorosa do termo *cluster* é compreendê-lo no sentido da mensagem emblemática que transmite: união de esforços entre governos, empresários, agentes financeiros e outros segmentos representativos da sociedade, com o intuito de promover o desenvolvimento regional.

Em seu argumento, PORTER (1999:225) coloca que o processo de planejamento envolve basicamente cinco fases, com a participação de todos os setores interessados:

- 1) estratégias de comunicação e aglutinação, onde se identificam os participantes e se explicam os fundamentos do processo;
- 2) identificação dos clusters a serem trabalhados;
- 3) análise dos componentes de cada cluster e das relações interindustriais e comerciais entre eles;
- 4) elaboração de plano de ação para o desenvolvimento dos clusters;
- 5) implementação e acompanhamento do plano de ação, através das câmaras setoriais.

Cabe mencionar que o plano de ação não se traduz apenas em um documento, mas sobretudo num conjunto de compromissos entre os diversos participantes do processo, para a sua realização e para o alcance das metas acordadas. O plano deve envolver medidas de responsabilidade do governo, nos três níveis (inclusive, se for o caso, mudanças regulatórias e melhorias na infra-estrutura), dos empresários (metas de aumento de eficiência, novos investimentos privados, parcerias com o governo na provisão de infra-estrutura), das entidades de classe, das instituições de financiamento e assim por diante.

Diante disto, tome-se como exemplo o Complexo de Rio Verde da Perdígão, que fatura em torno de 700 milhões de reais por ano, produz ainda cerca de 6.000 toneladas de processados (mortadela, presunto, hambúrguer, empanados); tem 3.700 funcionários e gera mais 10.000 empregos indiretos. A rede de criadores integrados já soma 907 módulos entre sistemas produtores de ovos para a gera-

ção dos pintinhos de um dia, de frangos e de suínos.

Seguindo-se a literatura, a idéia que inspira a formação de *clusters*, em qualquer setor, deve conceber o processo de planejamento de baixo para cima, que, no entanto, requer um arranjo de coordenação bem-definido. O desenvolvimento das ações decorrerá basicamente de um esforço conjunto e articulado do estado e da esfera privada, com o apoio do Governo Federal e de instituições multilaterais de cooperação e financiamento, e terá como objetivo o planejamento, a coordenação e a implementação da estratégia, sem prejuízo de ações de caráter individual de cada estado ou setor.

O arranjo institucional para a operacionalização da estratégia deve basear-se em moderna concepção administrativa, segundo Porter<sup>6</sup>, sem amarras burocráticas ou rigidez organizacional. Isso lhe confere flexibilidade para levar a cabo suas atribuições, bem como viabilizar apoios e parcerias com os setores privados e orientar os consultores para as demandas específicas nos seus estados.

Para PORTER (1997), os países pobres e em desenvolvimento, em geral, concorrem no mercado mundial com mão-de-obra barata e recursos naturais. Para ultrapassar esse estágio, o desenvolvimento de *clusters* eficientes é essencial. Isso significa começar pelo nível mais básico. Seus dirigentes precisam enfrentar primeiro os problemas fundamentais: melhorar os níveis de educação e de capacitação, desenvolver tecnologia, promover o acesso aos mercados de capital e aperfeiçoar as instituições. Foi isso, como já enfatizado anteriormente, o que aconteceu em Rio Verde, onde a chagada de indústrias e agroindústrias foi seguida pelos cursos profissionalizantes que formam o capital humano.

Ainda argumenta o autor, as políticas governamentais dos países em desenvolvimento funcionam, em geral involuntariamente, contra a formação de clusters. As restrições à instalação de indústrias em determinadas áreas e os subsídios para investir em regiões com alto nível de desemprego, por exemplo, podem dispersar artificialmente as empresas. *"Nos estágios iniciais do desenvolvimento econômico, os países devem expandir o comércio interno entre cidades e Estados e com países vizinhos. E isso favorece muito a formação dos clusters. O que vemos, no entanto, é esses países se voltarem para mercados desenvolvidos, onde comercializam principalmente commodities e bens sensíveis ao custo da mão-de-obra"* (PORTER, 1999:251).

<sup>6</sup> Ver Michael PORTER, *Competição: estratégias competitivas essenciais*, 1999.

Destarte, a formação de *clusters* nos países em desenvolvimento pode contribuir tanto para melhorar a infra-estrutura de cidades afastadas das grandes capitais como para distribuir de maneira ordenada a atividade econômica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi destacado na discussão do trabalho, o conceito de *clusters* traz uma conotação de união, agregação, integração. Em termos econômicos, os *clusters* podem ser entendidos de forma sintética como "*aglomerados de atividades econômicas afins*".

Os diversos enfoques teóricos que tratam da formação de *Clusters* têm em comum a noção de que a competitividade da empresa é potencializada pela competitividade do conjunto de empresas e atividades do *Cluster* ao qual pertencem - neste estudo, os *agrilusters* de Goiás. Essa maior competitividade deriva de importantes externalidades, economias de aglomeração, tecnologias e inovações que surgem da forte interação entre as empresas e atividades que formam o *cluster*.

Assim, os *clusters* de *PMEs* constituem formas eficientes e viáveis de encaminhamento de objetivos econômicos com vistas ao desenvolvimento de regiões. Conforme se sabe hoje, as pequenas empresas podem constituir, em circunstâncias adequadas, não uma *proxy* de status inferior para a grande empresa, mas um instrumento eficaz na luta contra o subdesenvolvimento.

Esse trabalho tentou mostrar como novos arranjos produtivos do tipo de *clusters* de pequenas e médias empresas podem oferecer mais competitividade a esses estabelecimentos. A despeito de experiências bem-sucedidas de formação de *clusters* em vários países, inclusive no Brasil, o estudo dessas experiências nos permite extrair várias lições que em muito poderão auxiliar quando da opção por uma política de estímulo de *clusters* de pequenas e médias empresas em outras regiões. Ainda cabe aqui destacar que os *clusters* bem-sucedidos formaram-se em torno de atividades nas quais a região e os produtores locais já tinham alguma experiência ou tradição. As intervenções, neste caso, só devem complementar estruturas já existentes e suprir os ingredientes que ainda estejam ausentes no processo, ao invés de investir e criar estruturas inteiramente novas e privilegiar setores para os quais os agentes produtivos locais não tenham sólida experiência ou capacitação inquestionável.

Esta é a preocupação dos habitantes de Rio Verde, segundo o exposto no artigo de BECHER (2002); ou seja, que o *agriluster* ali formado traga de forma desordenada uma massa humana sem preparo e com ela as mazelas já encontradas nos grandes

centros. Mas, por outro lado, são inegáveis os benefícios trazidos por ele para a cidade e para o Sudoeste Goiano, favorecendo um ambiente estimulante e criativo, que gerou oportunidades de negócios e de trabalho. Mais do que isto, o *cluster* formou o que Michael Porter chama de "cadeias de empatia", que aos poucos substituiu a cultura do antagonismo e da confrontação pelas parcerias e cooperação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM, Mônica Alves. *Pequenas Empresas: estratégia de desenvolvimento econômico versus políticas sociais*. Fortaleza: UFC, 1995.
- BAUMANN, Renato. *O Projeto Nacional e a Abertura Econômica*. In: Folha de São Paulo, 13 de março de 1989.
- BLECHER, Bruno. *O eldorado goiano*. In: Revista Exame, 30 de outubro de 2002, p.64-70.
- BOTELHO, Marisa dos Reis. *Distritos Industriais e política industrial: notas sobre tendências recentes*. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 103-124. 1997.
- DAWBOR, Landislaus et al. *Desafios da Globalização*. 2 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1997.
- HOLTHUS, Manfred. *A Política Regional da União Européia, Objetivos, Instrumentos, Instituições, Resultados e Perspectivas*. In A Política Regional na Era da Globalização. Série Debates da Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, nº 12, 1996.
- MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia*. Trad. Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- PORTER, Michael E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Clusters e competitividade*. *Estratégia*. HSM Management, 15 julho - agosto 1999.
- SABADINI, Maurício de Souza. *Os distritos industriais como modelo de crescimento endógeno: definições e características locais*. In: *Crescimento Endógeno: o caso do segmento de rochas ornamentais (mármore e granito) no município de Cachoeiro de Itapemirim-ES*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo, maio 1998. p. 38-95.
- SALAS, Fumás V. *Economía de la Empresa: Decisiones y Organización*. Barcelona: Ariel Economía, 1987.
- SCHMITZ, Hubert. *Pequenas empresas e especialização flexível em países menos desenvolvidos*. Paper, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte*. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200. 1997.