

Análise da tendência de formação de cluster no pólo moveleiro de Linhares – ES

Hermes Renato Pessotti (UNILINHARES) hpessotti@hotmail.com
Fernando Bernardi de Souza (UNIMEP) fbsouza@unimep.br

Resumo: *Este artigo traz uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de aglomerações industriais, clusters e estratégias competitivas, apresentando algumas vantagens em se promover a competitividade por intermédio da união de empresas de um mesmo segmento e de forma conjunta. Serão abordados ainda os principais conceitos sobre as estratégias de manufatura, os processos de elaboração destas estratégias e como se apresenta o seu desdobramento dentro do contexto organizacional. Como forma de demonstrar a importância destes assuntos, busca-se conhecer a hierarquia apresentada por estas estratégias no âmbito empresarial e sua necessidade de alinhamento entre os diversos níveis estratégicos das empresas.*

Palavras-chave: *Clusters; Aglomerações industriais; Indústria moveleira; Linhares.*

1. Introdução

Nos últimos anos, com a queda de muitas barreiras comerciais, houve um aumento significativo nas necessidades das empresas oferecerem seus produtos de acordo com as necessidades do mercado. No entanto, a busca pela competitividade neste novo ambiente competitivo pode se apresentar de forma desigual quando as empresas tentam competir isoladamente. Assim, buscar esta competitividade por meio de uma eficiência coletiva pode ser uma grande vantagem para as empresas de menores portes que, para isso, buscam na formação de aglomerações industriais uma forma de alavancar sua competitividade.

Assim, percebe-se que, em algumas regiões, a formação de *clusters* ou de aglomerações industriais proporciona uma grande vantagem competitiva para as empresas que compõem o *cluster*. Para isso, estas empresas precisam adequar suas estratégias competitivas às estratégias do próprio *cluster*.

As grandes dificuldades geralmente encontradas pelas empresas, principalmente as pequenas e micro, as têm levado a repensarem suas formas de competir no mercado globalizado. Nestes termos, a necessidade de desenvolver estratégias, tanto individuais como coletivas, passou a ser primordial dentro do contexto atual. Observa-se que as estratégias das empresas têm sofrido grandes transformações nos últimos anos e que estas mudanças representam uma evolução natural no sentido das empresas se adaptarem às tendências de um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

No entanto, com o surgimento do processo de globalização da economia, algumas empresas moveleiras sentiram necessidade de buscar novos mercados para comercializar seus produtos e encontraram na formação de aglomerações industriais um meio para alcançar um maior poder competitivo.

Porém, para garantir a sustentabilidade competitiva desta aglomeração, é necessário que as empresas alinhem as suas estratégias de acordo com as estratégias do próprio *cluster*, de forma que não ocorram divergências entre estas. Da mesma forma, é necessário que as empresas procurem também promover o alinhamento das suas estratégias globais com as suas estratégias de produção, desenvolvendo formas e procedimentos para que não ocorram desvios nestes processos (ALBUQUERQUE; SILVA, 2002). Neste sentido, este estudo se

propõe a analisar a tendência de formação de um *cluster* industrial pelas empresas moveleiras do pólo de Linhares no Espírito Santo.

2. Metodologia de pesquisa

Este estudo foi desenvolvido com base numa pesquisa de cunho exploratório-descritivo, com dados absolutamente qualitativos obtidos a partir de um questionário aplicado em 18 empresas do pólo moveleiro de Linhares, no Espírito Santo.

3. A competitividade através do desenvolvimento regional – a formação de pólos de desenvolvimento

Já não se pode mais ignorar que o processo de desenvolvimento e crescimento das economias regionais se apresenta de forma extremamente importante para a economia de um país ou de uma região. Esses fatores, que se apresentam em constante evolução, ganham força quando são levadas em consideração as necessidades de se competir em um mercado que se mostra cada dia mais acirrado e competitivo.

O processo de formação de pólos de desenvolvimento em espaços regionais se caracteriza por ser relativamente recente. Gonçalves (2001) explica que a abordagem espacial da atividade humana tem suscitado um número crescente de estudos relacionados ao desenvolvimento regional, sobretudo a partir da segunda metade do século passado, quando diversas teorias relacionadas ao tema foram construídas e dentre elas, a teoria dos pólos de desenvolvimento.

Neste processo, pode ser nitidamente percebido que a formação de pólos regionais tem como principal objetivo fortalecer a competitividade entre as empresas, pois estes promovem a aproximação de empresas do mesmo ramo de atividade em uma região espacial delimitada. Neste sentido, Szafir-Goldstein e Toledo (2004) apontam que “a formação e a ampliação de redes de empresas industriais assumem uma dimensão estratégica no aumento da competitividade dos sistemas de produção locais e no fortalecimento da competitividade de cidades e regiões”.

Para Motta e Hansen (2003), os aglomerados de empresas ou pólos industriais são concentrações geográficas e setoriais que obtêm vantagem competitiva relevantes devido a essa própria aglomeração. Neste aspecto, Sonzogni (2003) evidencia que a presença das indústrias correlatas e de apoio nas aglomerações representa um elemento que reforça a competitividade dos produtores por promover acesso eficiente, rápido e preferencial a insumos, máquinas e equipamentos especializados ou serviços diferenciados. Mais do que isso, a proximidade geográfica entre os produtores e seus fornecedores estimula a manutenção de relação interativa entre eles, contribuindo para o processo de aperfeiçoamento dos produtos, para o aprendizado industrial do aglomerado e para a conformação de vantagens competitivas duradouras para os produtores locais.

Gonçalves (2001) explica ainda que essa delimitação do espaço permite que sejam identificadas as características básicas das regiões e que políticas específicas podem ser adotadas conforme a realidade de cada região, de forma a explorar as suas potencialidades e/ou reduzir as desigualdades econômicas existentes. Para esta autora, “as atividades econômicas se concentrariam numa determinada região, levando-se em considerações fatores como recursos naturais, recursos humanos, mercado consumidor etc”.

Assim, uma das características principais na vantagem competitiva obtida via aglomerações de empresas reside no fato de que estas podem conseguir desenvolver um maior poder de negociação, podendo formar consórcios para adquirir insumos a preços mais baixos ou, pelo contrário, provocar uma alta em função do aumento da demanda por um bem escasso

(CORREIA; LINS, 2003). Este processo fica mais fortemente evidenciado pelo fato de que a proximidade das empresas provoca uma vantagem em se adquirir ou fornecer mercadorias para um determinado conjunto de empresas quando comparado a empresas isoladas e distantes territorialmente.

Para que esta aglomeração possibilite uma vantagem competitiva, Motta e Hansen (2003) apontam que a execução de uma ação conjunta depende de uma coordenação eficiente que consiga reunir empresas e entidades em torno de um projeto e que tal coordenação pode ser exercida por uma grande empresa local (empresa motriz), por um conjunto de empresas, ou ainda por agentes e organismos locais. Neste aspecto, Gonçalves (2001) explica que em diversas regiões, apesar da existência de empresas motrizes, não se tem observado o tão desejado desenvolvimento. A teoria da polarização não contempla a questão da interdependência no sentido mais abrangente do termo, o qual envolveria uma interação entre os vários agentes/instituições direta e indiretamente relacionados à empresa/atividade principal. Este aspecto poderia ser crucial ao êxito dos pólos de crescimento existentes/implantados.

Para Gonçalves (2001), esta lacuna pode ser preenchida a partir da adoção de um novo modelo de crescimento, o *cluster*, onde se pressupõe uma interação em todos os sentidos (técnicos, comerciais, financeiros etc.) entre as empresas pertencentes ou ligadas à cadeia produtiva.

3.1. A formação de *clusters* industriais como fator de competitividade

Afirma-se, em teoria, que qualquer produto se caracteriza por propriedades inerentes à transformação da matéria-prima e aos processos produtivos. No manto de tal teoria, aplica-se o conceito de *clusters*, segundo o qual a localização e a integração de todos os elementos que compõem a cadeia de valor passam a operar de forma a atingir uma otimização das propriedades envolvidas na transformação da matéria-prima, nos processos produtivos e na distribuição física dos produtos (RESENDE, 2004).

Desta forma, a busca pela competitividade e pela expansão dos mercados impulsiona as empresas a procurarem diversas formas de se tornarem mais efetivas neste processo. Assim, uma das formas de alavancar a competitividade das empresas é mediante a união destas via formação de distritos industriais ou *clusters*.

“O ponto de partida tem sido a observação de que um *cluster* oferece grande potencial para a criação de vantagens competitivas” (MEYER-STAMER, 2001). Para Câmara *et al.* (2003), a análise de *clusters* permite o estudo de grandes, pequenas e de médias empresas, reforçando a capacidade de inovação via imitação, em contexto de incerteza, abertura comercial e crescente globalização, fortalecendo os elos inter-empresas e inter-institucionais.

De acordo com o Instituto de Estados para o Desenvolvimento Industrial – IEDI (2003), os *clusters* ou sistemas locais de produção/inovação são aglomerações regionais de empresas que se organizam ou se coordenam sob formas determinadas, atuam em atividades similares ou relacionadas e se beneficiam de relevantes economias externas locais.

Para Correia e Lins (2003), os *clusters* são representados por concentrações geográficas de empresas setorialmente especializadas, principalmente de pequeno e médio porte. Segundo o relatório do IEDI (2003), um *cluster* pode ser geograficamente caracterizável pela presença significativa de empresas não integradas verticalmente, fabricantes de um mesmo tipo de produto (ou produtos similares) e seus fornecedores e prestadores de serviços. Essas características garantem um alto potencial de vantagens de redução de custos, ganhos de qualidade, de escala e escopo, com avanços tecnológicos e organizacionais advindos deste conjunto de empresas (CORREIA; LINS, 2003).

Em estudos sobre as vantagens competitivas em *clusters* industriais, Szafir-Goldstein e Toledo (2004) descrevem que um fator imensamente importante quando se estudam *clusters* é exatamente o binômio competição e cooperação, dois componentes das relações entre as empresas aglomeradas de forma organizada, ou seja, empresas organizadas em grupos, geograficamente próximas umas das outras, tendo em vista aumentar seu potencial competitivo.

Neste contexto, vale destacar que todos os aspectos e considerações mencionados sobre as definições e importância da formação de *clusters* industriais se apresentam de forma sinônima quando descrevem que o objetivo principal da formação destes é a sua contribuição para o fortalecimento das empresas instaladas nestes aglomerados industriais, com a finalidade de aumentar a produtividade destas empresas e da criação de processos que permitam a auto-sustentação dos ganhos de competitividade.

3.2. A eficiência coletiva por meio da formação de *clusters* industriais

Competir coletivamente no mercado globalizado proporciona às empresas uma grande vantagem competitiva, pois competir isoladamente pode resultar em grandes dificuldades para estas empresas, principalmente se estas não tiverem potencial econômico suficiente para arcar com os custos decorrentes de se competir de forma isolada.

Neste aspecto, Denk (2002) menciona o trabalho de Schmitz (1997), o qual destaca que a formação de *clusters* torna possíveis ganhos de eficiência que produtores individuais raramente conseguem alcançar. Desta forma, Gonçalves (2001) e Suzigan (2001) apresentam o conceito de eficiência coletiva como a vantagem de competitividade derivada de economias externas locais e ações conjuntas, distinguindo a eficiência coletiva planejada da não planejada.

Denk (2002) procura explicar que nem sempre a eficiência coletiva ocorrerá, mesmo havendo uma grande concentração geográfica e setorial de empresas. Este mesmo autor aponta que, segundo Schmitz (1997), “a eficiência coletiva é produto de um processo interno, em que algumas empresas crescem e outras declinam”.

De acordo com Gonçalves (2001), os resultados encontrados em diversos estudos de caso em várias partes do mundo evidenciam a importância do modelo de eficiência coletiva na explicação das vantagens competitivas obtidas pelos produtores localizados num setor especializado do *cluster*, sendo a competitividade das empresas sustentada pela ação conjunta local. No entanto, alguns estudos, principalmente os realizados em países em desenvolvimento, sugerem que o arcabouço da eficiência coletiva, apesar de ser importante, é insuficiente para garantir o desenvolvimento do *cluster* (GONÇALVES, 2001).

Nestes termos, este processo necessita de formulação de estratégias que faça com que as empresas busquem a competitividade no mercado em conjunto, de forma a fortalecer o próprio *cluster* ao qual estas empresas estão inseridas.

Assim, as estratégias de competitividade das empresas que compõem o *cluster* devem estar voltadas e alinhadas para a busca pela eficiência coletiva do próprio *cluster*. Esta abordagem propõe uma formulação de estratégias empresariais em níveis mais abrangentes e superiores que a formulação de estratégias de negócios de cada empresa individualmente. Desta forma, o objetivo agora não é mais conseguir vantagem competitiva individual, mas sim dar suporte à competitividade do grupo de empresas que compõem o *cluster*.

Destaca-se que a estratégia de competitividade de um *cluster* ou distrito industrial se apresenta bem mais abrangente do que as estratégias das empresas que estão inseridas neste, pois esta estratégia delimita a forma como estas empresas vão se posicionar internamente e como vão se portar para poder competir conjuntamente no mercado. Neste sentido, Szafir-Goldstein e Toledo (2004) apontam que “do equilíbrio entre as estratégias competitivas e

cooperativas desse grupo virá a vantagem competitiva sustentável do *cluster*”. A Figura 1 procura demonstrar essa hierarquia estratégica para as empresas que formam um *cluster*.



FIGURA 1 – Nova Hierarquia das Estratégias Competitivas

Assim, existe a necessidade de que as estratégias de cada uma das empresas que compõem o *cluster* devem estar alinhadas à estratégia competitiva do próprio *cluster*. Portanto, é este alinhamento que dará o suporte necessário para que estas empresas possam alcançar maiores potenciais competitivos.

4. As estratégias empresariais

Desde as primeiras atividades humanas, quando os homens se uniam para caçar ou para planejar o desenvolvimento de suas atividades de batalha, se pensava em estratégias. A estratégia acompanha o homem desde o seu surgimento e o seu conceito vem evoluindo junto com ele. Slack *et al.* (2002) deixam claro que toda empresa necessita de uma estratégia, pois nenhuma organização pode planejar todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas as organizações podem beneficiar-se de ter noção para onde estão se dirigindo e de como podem chegar lá.

Porter (1997) aponta que “uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Neste contexto, ele explica que ser apenas eficiente não basta, ter uma estratégia definida é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada, para a empresa enfrentar seus concorrentes.

Conforme explica Porter (2000), o principal desafio para uma empresa é definir uma estratégia e que ela representa a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá. É optar pela área de negócio na qual se vai trabalhar, já que ninguém pode fazer tudo. É definir se a ênfase estará na produção ou nos serviços, na qualidade ou na conveniência, na amplitude ou na delimitação do campo de ação.

No entanto, Robert (1998) evidencia que “a melhor posição competitiva é aquela em que não se tem concorrentes”. Como esta condição não é mais concebível para a grande maioria das empresas, este autor considera que esta posição somente pode ser conseguida não fazendo o jogo dos concorrentes, mas formulando e implementando uma estratégia diferenciada que mude as regras do jogo a seu favor.

4.1. Definições e conceitos de estratégias competitivas

Da mesma forma que estratégia é um termo abstrato e particular de cada organização, existem diversas definições para ela. Ainda que não haja um consenso dentro da literatura, as definições não são muito diferentes na sua essência. Porter (1986, p. 63) define estratégia como sendo “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Pires (1995) descreve que, embora existam inúmeras definições sobre o termo, resumidamente, pode-se dizer que, no meio empresarial, a maioria das definições sobre o termo estratégia converge para denotar ações ou padrões de ações necessárias para se atingir certos objetivos pré-estabelecidos. No entanto, a palavra estratégia é comumente atribuída a significados distintos, dada a complexidade do contexto ao qual ela está inserida. Por sua vez, Slack *et al.* (2002) explicam que alguns autores chegam a considerar que a tentativa de alcançar uma definição única de estratégia poderia ser enganosa.

4.2. As estratégias genéricas de competitividade

Geralmente, uma empresa faz a sua opção por uma estratégia competitiva de acordo com as necessidades do mercado ou de acordo com a sua capacidade de ofertar produtos ou serviços que possam competir nesse mercado. Nesse sentido, Porter (1986) define três estratégias genéricas de margem/volume que podem ser empregadas pelas empresas na competição pelo mercado: liderança de custos, diferenciação e focalização.

No que se refere à liderança de custos, o objetivo da empresa é produzir seus produtos ao menor custo possível, buscando, a todo o momento, ofertar produtos mais baratos aos consumidores e obter vantagem competitiva por meio de preço baixo ou de um alto volume de vendas. Geralmente, esta estratégia é adotada por empresas que competem em mercados amplos e com consumidores menos exigentes e com baixo poder de compra.

Quando a empresa busca obter vantagem competitiva na diferenciação dos seus produtos, ela se baseia na exclusividade de seus produtos frente aos seus concorrentes, fazendo com que seus produtos obtenham um diferencial em relação aos outros produtos ofertados pela concorrência. Geralmente, esta estratégia é adotada por empresas que buscam competir num mercado mais restrito, com consumidores mais exigentes e com grande poder de compra.

Vale ressaltar que as empresas que buscam a diferenciação dos seus produtos como estratégia de negócio objetivam obter uma margem de lucro por peças unitárias maior e as empresas que objetivam baixos custos geralmente buscam aumentar seus lucros a partir do volume de vendas de seus produtos.

Para Porter (1986), uma terceira opção pode ser seguida por uma empresa que não consegue ser competitiva nem em baixo custo e nem em diferenciação. Esta opção é a focalização, onde a empresa busca focalizar suas habilidades em um determinado grupo de clientes específicos e, com isso, proporcionar um atendimento melhor a esses consumidores do que os outros concorrentes no mercado. Nestes termos, a tabela 1 apresenta algumas destas características.

TABELA 1 – Estratégias de Negócio Genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Baixo Custo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Amplo	Liderança no Custo num Mercado Amplo	Diferenciação num Mercado Amplo
	Restrito	Liderança no Custo num Mercado Restrito	Diferenciação num Mercado Restrito

Fonte: Pires (1995).

No entanto, Pires (1995) descreve que a estratégia de focalização consiste de uma variação das duas estratégias de negócio básicas (custo e diferenciação), dentro de um escopo competitivo restrito. Ainda segundo este autor, a concepção das estratégias de custo e diferenciação implica em estruturas organizacionais diferentes, necessitando de recursos apropriados e também correndo riscos diferentes.

5. Análise dos resultados obtidos

No que tange às estratégias competitivas das empresas pesquisadas, notou-se que alguns dos entrevistados sentiam dificuldades em limitar as áreas de atuação das suas unidades de negócios. Neste aspecto, pode-se destacar que cada empresa promove uma forma particular de competir em seus respectivos mercados de atuação. Esta particularidade, ilustrada na tabela 2 a seguir, já tinha sido notada em Pessotti e Souza (2004).

TABELA 2 – Forma de Competitividade das Empresas Pesquisadas

Empresa	Forma de Competitividade das Empresas
01	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
02	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
03	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
04	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
05	Competir como o menor custo
06	Competir como o menor custo
07	Competir como o menor custo
08	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
09	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
10	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
11	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
12	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
13	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
14	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes
15	Competir como o menor custo
16	Competir como o menor custo
17	Competir como o menor custo
18	Competir com produtos em condições diferenciadas dos concorrentes

A partir dos dados apresentados na tabela 2, destaca-se que 66,66% das empresas pesquisadas disseram que procuram competir no mercado utilizando uma estratégia de diferenciação para seus produtos, enquanto que 33,33% das empresas disseram utilizar a estratégia de menor custo.

Com relação ao grau de cooperação entre as 18 empresas pesquisadas, 94,44% responderam que promovem alguma forma de integração com as outras empresas do pólo e apenas uma (5,56%) admitiu não promover nenhuma forma de cooperação com as outras empresas. Esses dados podem ser mais bem visualizados na tabela 3 a seguir.

Sobre os pontos que foram mais evidenciados como forma de integração entre as empresas, pode-se destacar que 66,67% responderam que cooperam com outras empresas na aquisição de matérias-primas, 61,11% responderam que cooperam entre si na troca de máquinas, materiais e matérias-primas e outras 55,56% disseram transportar produtos acabados em conjunto. Em relação à abertura de novos mercados internos e externos, 44,44% das empresas disseram trabalhar em conjunto por esse objetivo. Vale dizer que em termos de contratação e treinamento de funcionários, nenhuma empresa disse promover este tipo de cooperação.

Destaca-se que somente as empresas 06 e 15 disseram promover uma cooperação em termos de todos os aspectos aqui considerados, quais sejam, aquisição de matérias-primas, transporte de produtos acabados, abertura de novos mercados e troca de máquinas, materiais e matérias-primas.

TABELA 3 – Formas de Cooperações Atuais e Sugestões de Cooperação pelas Próprias Empresas Pesquisadas

Empresa	Coopera com Outras Empresas	Forma de Cooperação Atual	Sugestões para Maior Cooperação entre as Empresas
01	Sim	D	C1
02	Não	-	A1
03	Sim	A, B e D	B1, C1
04	Sim	A, B e D	B1, C1, E1
05	Sim	A, B e D	C1
06	Sim	A, B, C e D	B1, C1
07	Sim	A, B e C	B1, C1
08	Sim	C	A1, B1
09	Sim	D	A1
10	Sim	A e D	A1
11	Sim	A, C e D	C1
12	Sim	B e C	A1
13	Sim	A, B, D	A1, B1, C1, E1
14	Sim	A, B e C	C1
15	Sim	A, B, C e D	A1
16	Sim	A	A1, B1
17	Sim	A, B e C	A1
18	Sim	D	A1

Onde:

Forma de Cooperação Atual:

A = Aquisição de matéria-prima

B = Transporte de produtos acabados

C = Abertura de novos mercados – processo de exportação

D = Troca de máquinas, materiais e matérias-primas

E = Contratação e treinamento de funcionários

Sugestões para Maior Cooperação entre as Empresas:

A1 = Formação de um *cluster* industrial

B1 = Aumento da terceirização

C1 = Maior integração na compra de matéria-prima

D1 = Maior abertura de mercados internos e externos

E1 = Maior integração na contratação de funcionários

As empresas 01, 09 e 18 responderam que somente promovem a integração com outras empresas no que diz respeito à troca de máquinas, materiais e matérias-primas; a empresa 08 respondeu que somente promove cooperação com outras empresas no tocante ao processo de abertura de novos mercados e a empresa 16 disse que somente coopera com as outras empresas na forma de aquisição de matérias-primas.

Da mesma forma que as empresas foram questionadas se promovem alguma forma de cooperação entre si, estas foram questionadas também sobre o fato da importância desta cooperação e que pontos poderiam ser evidenciados para melhorar esta cooperação. Neste aspecto, todas as empresas pesquisadas responderam que consideram muito importante uma maior integração. Enquanto 22,22% destas empresas sugeriram uma maior cooperação apenas para a compra de matérias-primas, 50% delas responderam que consideram importante a idéia de uma maior cooperação das empresas de forma a se constituir um *cluster* industrial.

No entanto, a maior empresa deste pólo (empresa 01) não acha interessante este aspecto e respondeu que seria importante promover uma maior integração apenas na compra de matérias-primas. Por sua vez, a segunda maior empresa (empresa 02), apesar de não cooperar com nenhuma das demais atualmente, sugere a formação de um *cluster* como forma de aumentar a competitividade das empresas do pólo.

Como forma de cooperação entre as empresas para a contratação e treinamento de funcionários, apenas 11,11% delas consideram importante este fator, aspecto que nenhuma das empresas pesquisadas respondeu que promove atualmente.

Com os resultados apresentados na tabela 3, verifica-se que, para 38,89% das empresas pesquisadas, o aumento da terceirização se apresenta como a grande sugestão para este setor e que, para 50% destas, seria de grande importância uma maior integração para a aquisição de matérias-primas ou outra forma de cooperação. Isto já era esperado pelo fato de que 66,66% das empresas pesquisadas responderam que já utilizam a cooperação como recurso para aquisição de matérias-primas.

Por fim, apenas a empresa 13 considera importante uma maior cooperação em quatro aspectos: formação de um *cluster* industrial, aumento da terceirização, maior integração na compra de matérias-primas e maior integração na contratação de funcionários. Nenhuma das empresas citou que possa haver cooperação entre elas na abertura de novos mercados, uma vez que cada uma das empresas procura ofertar seus produtos em mercados distintos e que estas concorrem entre si nos mercados em que atuam.

6. Conclusões e considerações finais

O setor moveleiro no Brasil vem passando por inúmeras mudanças de ordem organizacional e estrutural e, neste aspecto, é inegável que estas mudanças são, na maioria das vezes, propiciadas pelo aumento crescente das exigências mercadológicas.

Em particular, no pólo moveleiro de Linhares, no Espírito Santo, esta realidade não se apresenta de forma diferente e dentre as diversas formas de se alcançar a competitividade, a manufatura possui um lugar de destaque. Os resultados obtidos na pesquisa permitem concluir que, apesar de se tratar de um conglomerado industrial que foi se desenvolvendo com o passar do tempo, o grau de cooperação entre as empresas que o compõem é extremamente baixo, pois cada uma delas apenas promove alguma forma de cooperação com as demais empresas deste pólo quando percebe que pode obter ganhos individuais com esta integração.

A forma de integração que fica mais evidenciada na pesquisa é a união de apenas algumas empresas para a aquisição de matérias-primas e ainda, em algumas delas, a troca ou o empréstimo de pequenas máquinas, materiais e matérias-primas. No entanto, quando algumas delas se unem para adquirir matérias-primas em conjunto, as empresas percebem que esta prática permite obter vantagens pelo fato de conseguirem, devido ao volume de material comprado ser maior, melhores preços e maiores prazos para pagamento junto aos seus fornecedores.

Identificou-se também que existe, em uma quantidade considerável de empresas, uma percepção dos benefícios que poderiam surgir do desenvolvimento de um *cluster* industrial na região. Porém, os resultados deste trabalho permitem concluir que uma efetiva estruturação das empresas na forma de *clusters*, como definidos neste trabalho, ainda se apresenta longe de acontecer.

Outro fator complicador para um eventual crescimento da cooperação entre as empresas pesquisadas é que, atualmente, estas empresas parecem estar mais preocupadas em competir separadamente no mercado do que buscar alternativas para uma melhor cooperação entre elas. Além disso, as empresas pesquisadas não formulam suas estratégias competitivas em função das estratégias do pólo. Neste aspecto, percebeu-se que não existe uma forma estruturada de cooperação e integração das empresas do pólo, assim como não existe uma estratégia específica delineada para o conglomerado de empresas moveleiras deste pólo. Logo, cada empresa acaba por formular suas estratégias empresariais em função de suas necessidades específicas e não segundo uma necessidade competitiva do conjunto de empresas do pólo moveleiro de Linhares.

7. Referências bibliográficas

- ALBUQUERQUE, M. E. E.; SILVA, F. A. C. **Da estratégia competitiva à estratégia de manufatura: uma abordagem teórica.** Revista Eletrônica de Administração. Disponível em (<http://read.adm.ufrgs.br/read26>). Edição 26, nº 02, v. 08, maio de 2002. ISSN 1413-2311.
- CÂMARA, M. R. G.; STEFANO, S. R.; DUTRA, I. S. *et al.* **Cluster moveleiro no norte do Paraná e o sistema local de disseminação de inovações.** Anais do VI SEMEAD – Seminários de Administração da FEA – USP. 25 a 26 de março de 2003.
- CORREIA, P. C.; LINS, H. N. **Clusters: a união de pequenas e médias empresas como elemento facilitador do crescimento econômico.** Anais do II ECOPAR – Encontro de Economia Paranaense, Maringá: UEM-UEL-UEPG-UNIOESTE-IPARDES, outubro de 2003, p. 275 – 288, ISSN 1679-5814.
- DENK, A. **Pólos moveleiros I** – São Bento do Sul (SC). Coleção Leitura Moveleira. Curitiba: Editora Alternativa. 2002.
- GONÇALVES, M. E. O **“cluster” da fruticultura no norte de Minas Gerais: interpretação de uma alternativa ao desenvolvimento regional – ênfase no projeto Jaíba (Área Empresarial).** Dissertação de mestrado - Programa de Pós-graduação do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG/Cedeplar, Belo Horizonte, 2001.
- HISSA, H. B. **Distritos industriais (ou clusters) como estratégia de desenvolvimento econômico local para o Brasil.** 04/08/2003. Disponível em: <http://www.economiabr.net/colunas/hissa/clusters.html>. Acessado em 14/02/05.
- IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Carta nº 54; **Os sistemas locais de produção/inovação** – caras novas na discussão das políticas industrial e tecnológica. 19 de maio de 2003. Disponível no site: <http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acessado em 29/10/04.
- MEYER-STAMER, J. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters,** política de localização e competitividade sistêmica. Policy Paper, nº 28, setembro de 2001.
- MOTTA, F. G.; HANSEN, R. **O papel da governança local na geração de vantagens competitivas de um aglomerado: o caso de Bento Gonçalves – RS.** Anais do X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, São Paulo, Outubro de 2003.
- OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. **A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição.** Anais do – Congresso Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande. MS. Novembro de 2003.
- PESSOTTI, H. R.; SOUZA, F. B. **As tendências dos sistemas de produção e os impactos nas estratégias de manufatura das indústrias do pólo moveleiro de Linhares – ES.** Anais do VIII PROFUNDÃO – Encontro de Engenharia de Produção da UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil, Junho de 2004.
- PIRES, S. R. I. **Gestão estratégica da produção.** Prefácio de Oswaldo Luiz Agostinho. Piracicaba. Editora Unimep. 1995.
- PORTER, M. E. **A hora da estratégia.** Revista HSM Management, Novembro – Dezembro, 1997.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência /** Michael E. Porter; Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão Técnica: Jorge A. Garcia Gómez. 7ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1986.
- PORTER, M. E. **O principal desafio é definir uma estratégia.** <http://www.intermanagers.com.br>; 03 páginas, 2000. Capturado em 12/03/04.
- RESENDE, P. T. V. **A viabilidade operacional do cluster calçadista de Nova Serrana.** Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol.5, N.8, p.45-53, março de 2004.
- ROBERT, M. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência /** Michel Robert; Tradução: June Camargo. São Paulo. Negócio Editora. 1998.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON R. **Administração da produção.** Tradução: Maria Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. Revisão Técnica: Henrique Luiz Corrêa. 2ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2002.

SONZOGNO, V. E. **Clusters industriais**: um estudo sobre o *cluster* de calçados de Franca e seu real grau de internacionalização. Trabalho de Conclusão de Curso. 2003. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/2003/Artigo_Victor%20Sonzogno.pdf. Acesso em 21/03/04.

SUZIGAN, W. **Aglomerções industriais**: avaliação e sugestões de políticas. Coletânea Futuro da Indústria: Oportunidades e Desafios – A Reflexão da Universidade de Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Instituto Euvaldo Lodi, p. 49-67, 2001.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C.; TOLEDO, G. L. **Vantagens competitivas em clusters industriais**. Anais do VII SEMEAD – Seminários em administração da FEA – USP, 11 a 12 de agosto de 2004.