UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

RODRIGO ALVIM AFONSO

Proposição de um método de planejamento e gestão estratégica de *clusters*

ORIENTADOR:
PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

Ribeirão Preto

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

RODRIGO ALVIM AFONSO

Proposição de um método de planejamento e gestão estratégica de *clusters*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF DR. MARCOS
FAVA NEVES

Ribeirão Preto
2012

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Afonso, Rodrigo Alvim

Proposição de um método de planejamento e gestão estratégica de *clusters*, Ribeirão Preto, 2012.

188 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Área de concentração: Mercado e Geração de Valor.

Orientador: Neves, Marcos Fava.

1. Planejamento e gestão estratégica. 2. *Clusters*. 3. Competitividade. 4. Desenvolvimento regional.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: AFONSO, Rodrigo Alvim

Título: Proposição de um método de planejamento e gestão estratégica de *clusters*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
Julgamento: _____

Instituição: FEARP/USP
Assinatura: _____

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Julgamento: _____

Instituição: FEARP/USP
Assinatura: _____

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers
Julgamento: _____

Instituição: ESPM
Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, meu pai Célio, minha mãe Dóris e minha Irmã Priscila, que em todos os momentos sempre me apoiaram e me prepararam para enfrentar os desafios da vida.

Dedico igualmente à minha esposa Beatriz, que transformou e deu um novo direcionamento para minha vida, mostrando que tudo vale a pena quando é construído em conjunto com a pessoa que amamos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não foi e não poderia ter sido realizado individualmente, e durante sua elaboração fui auxiliado por diversas pessoas às quais presto aqui meus agradecimentos.

- Primeiramente gostaria de agradecer a minha familiar, por ter me apoiado em todas as decisões e me ensinado o valor dos estudos. Principalmente meu pai Célio Afonso Júnior e minha mãe Dóris Helena dos Guimarães Alvim que durante todo tempo nunca pouparam esforços me oferecer todos os recursos necessários para que eu continuasse sempre estudando.
- Agradeço especialmente ao meu orientador Marcos Fava Neves, que além de mentor deste trabalho, também é uma das referencias pessoais e profissionais que possuo na vida.
- Agradeço a minha banca de qualificação formada pelos professores Dante Pinheiro Martinelli e Eduardo Eugênio Spers pelas valorosas críticas e contribuições ao trabalho.
- Agradeço ao especialista em projetos de *cluster* do SEBRAE-SP, por ter avaliado o método final proposto nesta dissertação e ter dado importantes contribuições ao estudo.
- A todos os professores que tive durante meus anos de formação acadêmica, e com certeza contribuíram para definir a pessoa que sou hoje.
- Agradeço à Markestrat por ser mais que uma empresa, mas sim minha segunda casa, onde é possível encontrar amigos, desenvolver trabalhos e evolui profissional e pessoalmente.
- Agradeço à equipe Markestrat que contribuiu para que este trabalho fosse concluído, e em diversos momentos se mostraram pacientes para ouvir todos meus desabafos, especialmente Matheus Consoli, Luciano Thomé e Castro, Lucas Ciência do Prado, que sempre estiveram muito próximos e ofereceram excelentes conselhos.
- Agradeço em especial ao Professor Roberto Fava Scare que foi o responsável pelo meu retorno à Markestrat, e conduziu de maneira brilhante meus primeiros trabalhos relacionados aos *clusters*

- Por fim um agradecimento especial a minha esposa Beatriz, por me apoiar nos momentos difíceis, compreender os momentos em que precisei me ausentar para dedicar a este trabalho.

EPÍGRAFE

- **"Assim como ninguém aprende tanto sobre um assunto como o homem que é obrigado a ensiná-lo, também ninguém se desenvolve tanto como o homem que tenta ajudar os outros a se autodesenvolverem."**
— **Peter Drucker.**

RESUMO

AFONSO, R. A. **Proposição de um Método de Planejamento e Gestão Estratégica de *Clusters***. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

Com acentuação dos efeitos da globalização e, por consequência, aumento da concorrência, em vários ramos da atividade, a aglomeração de empresas e a formação dos *clusters* têm se tornado um tema bastante estudado dentro do campo de estratégia e competitividade. Tanto é verdade, que durante os anos 1990, nos Estados Unidos, a formação de *clusters* para melhorar a competitividade das micro e pequenas empresas tornou-se uma prática comum. Embora a formação de *clusters* ocorra de forma espontânea, é importante que exista um direcionador para o desenvolvimento das empresas dele participantes e consequentemente da região em que ele está inserido, já que alguns autores consideram que o *cluster* deve ser um catalisador dos investimentos públicos para o desenvolvimento regional. Dentro desse contexto, esta dissertação avançou no entendimento das particularidades dos *clusters* que influenciam e devem ser consideradas no momento de seu planejamento e gestão estratégica, e, para atingir esse objetivo, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa, explicativa e com aplicação de nove estudos de caso. Como resultado final, foi possível construir um método de planejamento e gestão estratégica para *clusters*, que foi avaliado por um especialista do setor e considerado aplicável à realidade deste tipo de agrupamento de empresas.

Palavras-chave: Planejamento e gestão estratégica, *Cluster*, Competitividade, Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

AFONSO, R. A. **Proposição de um Método de Planejamento e Gestão Estratégica de *Clusters***. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

With the sharp rise of globalization and therefore increased competition in various sectors, the clustering of businesses and formation of clusters has become a well-studied topic within the field of strategy and competitiveness. During the 90s in the United States, the formation of clusters to improve the competitiveness of micro and small enterprises has become a common practice. While the formation of clusters occurs spontaneously, it is important to have a driver for the development of companies participating in the cluster, and consequently the region where they live, as some authors consider that the cluster should be a catalyst for investment government for regional development. Within this context, this study considered what are the characteristics that influence the cluster and should be considered when building the strategic planning and management of the cluster, and to achieve this goal uses a qualitative research, explanation and application of nine case studies. In the end, it was possible to design a method of strategic planning and management for clusters.

Keywords: Cluster, Strategic Planning, Competitiveness, Regional Development, Competitiveness.

SUMÁRIO

1	Introdução e Justificativa	21
2	Objetivos.....	28
2.1	Objetivo Geral	28
2.2	Objetivos Específicos	28
3	Metodologia.....	29
3.1	Tipo de Pesquisa.....	29
3.2	Etapas da Pesquisa.....	33
3.3	Descrição dos Estudos de Caso	36
4	Revisão da Literatura.....	37
4.1	<i>Clusters</i>	37
4.1.1	<i>Cluster</i> e produtividade	47
4.1.2	<i>Cluster</i> e inovação	50
4.1.3	Formação de redes em <i>clusters</i>	52
4.1.4	Políticas de <i>cluster</i> e iniciativas <i>cluster</i>	54
4.2	Planejamento e Gestão Estratégica.....	55
4.2.1	Métodos de planejamento e gestão estratégica.....	59
4.3	Planejamento Estratégico Aplicado a <i>Cluster</i>	76
4.3.1	Estratégias voltadas para educação.....	77
4.3.2	Estratégias voltadas para coordenação e gestão do <i>cluster</i>	77
4.3.3	Estratégias voltadas para marketing	78
4.3.4	Características para o sucesso de um planejamento estratégico de <i>cluster</i>	79
5	Apresentação e Análises dos Casos	81
5.1	Metodologia para Desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade.....	81
5.2	Apresentação do <i>Cluster</i> de Caprinovinocultura.....	82
5.3	Apresentação do <i>Cluster</i> de Derivados da Cana-de-açúcar.....	84

5.4	Apresentação do <i>Cluster</i> de Fornecedores da Indústria Automotiva.....	86
5.5	Apresentação do <i>Cluster</i> de Fruticultura	88
5.6	Apresentação do <i>Cluster</i> de Piscicultura	89
5.7	Apresentação do <i>Cluster</i> de Rochas Ornamentais	91
5.8	Apresentação do <i>Cluster</i> de Sisal.....	92
5.9	Apresentação do <i>Cluster</i> de Transformação de Plástico.....	94
5.10	Apresentação do <i>Cluster</i> de Turismo.....	96
6	Análise Comparativa dos Casos	97
6.1	Análise do estudo de caso do cluster de Caprinovinocultura.....	97
6.2	Análise do estudo de caso do <i>cluster</i> de Derivados da Cana de Açúcar.....	101
6.3	Análise do estudo de caso do <i>cluster</i> de Fornecedores da Indústria Automotiva.....	104
6.4	Análise do estudo de caso do <i>cluster</i> de Fruticultura.....	108
6.5	Análise do estudo de caso do <i>cluster</i> de Piscicultura.....	111
6.6	Análise do estudo de caso do <i>cluster</i> de Rochas Ornamentais	114
6.7	Análise do estudo de caso do <i>cluster</i> de Sisal.....	119
6.8	Análise do estudo de caso do <i>cluster</i> de Transformação de plástico	122
6.9	Análise do estudo de caso do <i>cluster</i> de Turismo	126
6.10	Conclusões sobre as etapas do método aplicados aos estudos de caso.....	129
7	Uma Proposta de método de planejamento e Gestão estratégica de <i>clusters</i>	136
7.1	Etapa 1 – Introdução e Entendimento Inicial.....	140
7.1.1	Análise da classificação do <i>cluster</i>	140
7.1.2	Identificação do nível de desenvolvimento do <i>cluster</i>	142
7.1.3	Análise do surgimento do <i>cluster</i>	145
7.1.4	Definição do modelo de trabalho	146
7.2	Etapa 2 – Análise do Ambiente e Mercado.....	147
7.2.1	Mapeamento do <i>cluster</i>	147

7.2.2	Análise de produtos <i>versus</i> mercados.....	149
7.2.3	Avaliação e quantificação de mercado	151
7.3	Etapa 3 – Análise do Ambiente Interno do <i>Cluster</i>	152
7.3.1	Análise dos fatores e relações.....	152
7.3.2	Análise das lideranças e associativismo	154
7.3.3	Análise e definição da estrutura de governança	156
7.3.4	Identificação das estratégias empresariais e formação de grupos estratégicos ..	158
7.3.5	Consolidação de aspectos favoráveis e desfavoráveis.....	160
7.4	Etapa 4 – Estruturação de Rede entre <i>Clusters</i>	161
7.5	Etapa 5 – Análise das Políticas Públicas Associadas ao <i>Cluster</i>	162
7.5.1	Identificação e análise das ações e projetos existentes.....	163
7.6	Etapa 6 – Definição da Visão de Futuro.....	164
7.7	Etapa 7 – Proposição de Projetos Estratégicos	166
7.7.1	Definição dos projetos estratégicos agrupados por grandes temas.....	166
7.7.2	Descrição e detalhamento dos projetos estratégicos.....	167
7.8	Etapa 8 – Monitoramento e Controle	168
7.8.1	Criação de um sistema de indicadores para acompanhamento dos resultados...	168
7.8.2	Orçamento e definição das fontes de financiamento	170
8	Considerações finais, limitações e sugestão de estudos futuros.....	171
8.1	Avaliação do método	171
8.2	Conclusões Teóricas	172
8.3	Implicações Gerenciais.....	173
8.4	Limitações e Sugestões de Novas Pesquisas	174
	Referências Bibliográficas	176
	Bibliografia Consultada	182
	APÊNDICE A – Roteiro para avaliação do Método	184

APÊNDICE B – Roteiro para avaliação do Método - Respondido	185
---	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da Dissertação.....	35
Figura 2: Metodologia Foco Competitivo	75
Figura 3: Método de Elaboração de Planos de Melhoria da Competitividade	81
Figura 4: Desenho da Rede do <i>Cluster</i> de Caprinovinocultura	84
Figura 5: Desenho da Rede do <i>Cluster</i> de Derivados da Cana de Açúcar	86
Figura 6: Desenho da Rede do <i>Cluster</i> de Fornecedores da Indústria Automotiva	87
Figura 7: Desenho da Rede do <i>Cluster</i> de Fruticultura	89
Figura 8: Desenho da Rede do <i>Cluster</i> de Piscicultura	90
Figura 9: Desenho da Rede do <i>Cluster</i> de Rochas Ornamentais	92
Figura 10: Desenho da Rede do <i>Cluster</i> de Sisal	94
Figura 11: Desenho da Rede do <i>Cluster</i> de Transformação de Plástico	95
Figura 12: Desenho da Rede do <i>Cluster</i> de Turismo	97
Figura 13: Objetivos Estratégicos do <i>Cluster</i> de Caprinovinocultura.....	100
Figura 14: Projeto Estruturante do <i>Cluster</i> de Caprinovinocultura.....	101
Figura 15: Objetivos Estratégicos para o <i>Cluster</i> de Derivados da Cana-de-açúcar.....	103
Figura 16: Projeto Estruturante para o <i>Cluster</i> de Derivados da Cana-de-açúcar.....	104
Figura 17: Objetivos Estratégicos para o <i>Cluster</i> de Fornecedores da Indústria Automotiva	107
Figura 18: Projeto Estruturante para o <i>Cluster</i> de Fornecedores da Indústria Automotiva ...	107
Figura 19: Objetivos Estratégicos para o <i>Cluster</i> de Fruticultura	110
Figura 20: Projeto Estruturante para o <i>Cluster</i> de Fruticultura	110
Figura 21: Objetivos Estratégicos para o <i>Cluster</i> de Piscicultura	113
Figura 22: Projeto Estruturante para o <i>Cluster</i> de Piscicultura	114
Figura 23: Objetivos Estratégicos para o <i>Cluster</i> de Rochas Ornamentais – Polo Extração .	117
Figura 24: Objetivos Estratégicos para o <i>Cluster</i> de Rochas Ornamentais – Polo Beneficiamento	118
Figura 25: Projeto Estruturante para o <i>Cluster</i> de Rochas Ornamentais Polo Extração	119
Figura 26: Projeto Estruturante para o <i>Cluster</i> de Rochas Ornamentais – Polo Beneficiamento	119
Figura 27: Objetivos Estratégicos para o <i>Cluster</i> de Sisal	121
Figura 28: Projeto Estruturante para o <i>Cluster</i> de Sisal	122
Figura 29: Objetivos Estratégicos para o <i>Cluster</i> de Transformação de Plástico	125
Figura 30: Projeto Estruturante para o <i>Cluster</i> de Transformação de Plástico	126

Figura 31: Objetivos Estratégicos para o <i>Cluster</i> de Turismo	128
Figura 32: Projeto Estruturante para o <i>Cluster</i> de Turismo	129
Figura 33: Etapas do Método de Planejamento e Gestão Estratégica para <i>Clusters</i>	137
Figura 34: Interação <i>versus</i> Concentração	141
Figura 35: Ciclo de Vida dos <i>Clusters</i>	145
Figura 36: Rede de uma Empresa e Suas Variáveis.....	147
Figura 37: Desenho da Rede do <i>Cluster</i>	149
Figura 38: Relógio da Estratégia.....	150
Figura 39: Diamante de Porter	153
Figura 40: Liderança e Associativismo no <i>Cluster</i>	155
Figura 41: Evolução e Nível de Envolvimento dos Agentes	156
Figura 42: Análise dos Grupos Estratégicos do <i>Cluster</i>	160
Figura 43: Modelo de Descrição dos Projetos Estratégicos.....	168
Figura 44: Relação entre os Indicadores de Desempenho	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: <i>Clusters</i> Estudados nesta Dissertação	27
Quadro 2: Tipologias de Delineamento de Pesquisa com Agrupamentos.....	29
Quadro 3: Etapas da Pesquisa e seus Objetivos	35
Quadro 4: Definições de <i>Cluster</i> Encontradas na Literatura	41
Quadro 5: Resumo dos Métodos de Planejamento Estratégico Estudados	61
Quadro 6: Análise Final do Método Utilizado nos Estudos de Caso	135
Quadro 7: Análise das Dimensões do <i>Cluster</i>	142
Quadro 8: Nível de Desenvolvimento dos <i>Clusters</i>	143
Quadro 9: Análise de Produtos x Estratégias	151
Quadro 10: Quantificação de Mercado.....	151
Quadro 11: Participação de Mercado do <i>Cluster</i>	152
Quadro 12: Análise dos Aspectos do Diamante de Porter.....	154
Quadro 13: Análise da Atuação da Governança.....	157
Quadro 14: Estruturação da Governança.....	158
Quadro 15: Consolidação de Aspectos Favoráveis do <i>Cluster</i>	161
Quadro 16: Consolidação dos Aspectos Desfavoráveis do <i>Cluster</i>	161
Quadro 17: Identificação de <i>Clusters</i> para Estruturação da Rede	162
Quadro 18: Análise das Políticas Públicas e Projetos Existentes.....	164
Quadro 19: Definição dos Projetos Estratégicos	167
Quadro 20: Análise de Urgência e Relevância para Priorização de Projetos	167
Quadro 21: Sistema de Indicadores de Desempenho	169
Quadro 22: Construção do Orçamento	170

LISTA DE SIGLAS

ABCZ – Associação Brasileira dos Criadores de Zebu

ACCOSB – Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da Microrregião de Senhor do Bonfim.

APAEB – Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira

APL – Arranjo Produtivo Local

ASSOBEGE – Associação dos Empreendedores do Mármore Bege Bahia

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CCT – Corte, Carregamento e Transporte

CODEVASF – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba

COOAP – Cooperativa Agroindustrial de Pintadas

COOMAPA – Cooperativa Mista Agropecuária dos Produtores de Paulo Afonso

COOPRAFIS – Cooperativa Regional de Artesãos de Fibras do Sertão

COOPERCANA – Cooperativa dos Produtores de Cana

COOPERCITRUS – Cooperativa de Produtores Rurais

COPERJ – Cooperativa dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Jussara

EXPOZEBU – Exposição Internacional de Gado Zebu

PQCC – Programa de Qualificação para Cafeicultores do Cerrado

PROALMINAS – Programa Mineiro de Incentivo à Cultura do Algodão

RMS – Região Metropolitana de Salvador.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECTI – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação

SICM – Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração

SINDIFIBRA – Sindicato das Indústrias de Fibras Vegetais do Estado da Bahia

SUINVEST – Superintendência de Investimentos em Polos Turísticos

UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

A organização de empresas em *clusters* vem ganhando espaço entre os pesquisadores e governantes em todo o mundo. Boa parte do interesse pelo tema origina-se dos benefícios que essa forma de organização e estruturação oferece às empresas e instituições envolvidas e do sucesso que o modelo vem obtendo em diversas regiões do mundo, como nos casos do setor de pesca no Chile, de móveis na Dinamarca e Catalunha, têxtil e de calçados na Itália, de confecções em Taiwan e na Tailândia, de tecnologia no Vale do Silício, de redes de empresa no Japão, entre outros. (PORTER 2009, SANTOS, CROCCO e LEMOS, 2002; GASCÓN, PEZZI e CASALS, 2010; AMATO NETO, 2009).

Amato Neto (2009) aponta que as decisões de investimento e escolha das localidades pelas empresas sofrem grande influência de fatores dinâmicos e externos à organização, como infraestrutura que a região oferece, proximidade com centros de pesquisa, qualificação da mão de obra, disponibilidade de acesso a meios de transporte e comunicação.

Além desses fatores externos, nos últimos anos foi possível identificar a tendência de as grandes empresas estabelecerem parcerias, para serviços e produtos de apoio, com pequenas e médias empresas, que têm capacidades mais dinâmicas de responder à demanda e às pressões do ambiente, sendo assim, aumenta a possibilidade de que empresas pequenas participantes de um setor se estabeleçam ao redor de uma grande companhia de setor correlato. Os fatores apontados acima acabaram pressionando, principalmente, as pequenas e médias empresas de setores correlatos a escolherem as mesmas localidades para instalar suas atividades.

A proximidade geográfica é condição fundamental para a estruturação dos *clusters*, pois permite que as empresas envolvidas desenvolvam interações e comunicações mais eficientes, que podem estimular a busca por novos conhecimentos, gerar incentivos e facilidades no processo de inovação e contribuir para o desenvolvimento de ações coletivas coordenadas. Esses fatores são essenciais para que, principalmente, as micro e pequenas empresas possam sobreviver no ambiente competitivo atual. (SUZIGAN, CERRÓN e DIEGUES JÚNIOR, 2005)

É possível perceber que o processo de globalização contribuiu para a modificação do cenário competitivo mundial, e cada vez mais as empresas deixam de participar de uma competição

local para entrar em uma global, enfrentando empresas de vários portes, localidades e culturas diferentes.

Conforme pode ser observado em Lastres e Albagli (1999), há uma percepção dominante de que esse processo de integração mundial seja um caminho para um mundo sem fronteiras, onde os principais agentes são grandes instituições transnacionais, que poderão fixar-se na região do planeta que lhes oferecer melhores vantagens, sejam de custos, sejam de acesso aos mercados. Essas mudanças que vêm ocorrendo nos mercados em todo o mundo fazem com que as barreiras que dificultavam o fluxo de produtos, serviços, conhecimento e capital caiam, e o nível de interação entre diversos agentes ao redor do planeta aumente. (SCHMITZ, 1999)

Os dois pilares responsáveis pela intensificação dos efeitos da globalização são a adesão de um grande número de países a políticas econômicas neoliberais e a evolução da tecnologia, principalmente por meio da difusão de tecnologias de informação e comunicação, dessa forma fica fácil comunicar e interagir tanto com fornecedores próximos, quanto com aqueles mais distantes. (LASTRES e ALBAGLI 1999; PATI, 2006)

Nesse contexto, Carrie (1999) aponta que a dependência das empresas por infraestruturas adequadas e eficientes para produção aumenta, e as localizações mais estruturadas e organizadas lhes atrairão a atenção, fator que contribuirá para a formação dos *clusters*, colaborando para que a competição deixe de acontecer entre empresas e passe a ocorrer entre diferentes *clusters*, ou grupo de *clusters*, pois somente dessa forma será possível gerar valor suficiente nas operações e sustentar qualquer tipo de vantagem competitiva.

Vantagem competitiva pode ser representada pela geração de maior valor econômico, ou seja, a diferença na forma com que o cliente percebe os benefícios oferecidos por uma empresa, produto, ou *cluster*, em relação a seus custos locais. (BARNEY e HESTERLY, 2007)

Sobre vantagem competitiva, Vasconcelos e Cyrino (2000) defendem que existem duas formas para chegar a uma situação de desempenho superior à dos concorrentes. A primeira forma é em função do posicionamento da empresa, ou grupo de empresas frente à estrutura do mercado em que atuam, ou seja, depende de fatores externos relacionados à estrutura concorrencial do mercado e ao posicionamento da empresa frente a eles. A segunda corrente determina que uma posição de vantagem competitiva pode ser atingida simplesmente por meio de modificações da estrutura interna das organizações.

O modelo SCP (*Structure, Conduct, Performance*) – um dos modelos para explicação de vantagem competitiva mais aceitos e seguidos pelos autores, inclusive por Michael Porter – considera que o desempenho das empresas em um mercado depende das estratégias de compradores e vendedores com relação ao posicionamento de preços, níveis de cooperação, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade e investimentos conjuntos.

Tendo em vista essa percepção em relação ao cenário atual, em que Kotler (1994) postula que há abundância de produtos, alto nível de exigência dos consumidores e alta expectativa quanto à qualidade dos serviços e produtos oferecidos, Lastres e Albagli (1999) salientam que a melhor forma de ser bem-sucedido nesse ambiente é ser o mais inserido e articulado possível; isto posto, fica evidente a necessidade de fortalecimento das relações entre as empresas.

Uma forma de conseguir esse fortalecimento é a estruturação e a organização de *clusters*, que contribuem para que as organizações envolvidas adquiram ganhos de eficiência, o que seria impossível caso continuassem a trabalhar e planejar isoladamente ou, como afirma Porter (2009), os *clusters* fortalecem a interação entre as empresas de modo a tornar o valor do conjunto maior do que a soma das partes individualmente. (ERBER, 2008; NIU, MILES e LEE, 2008)

Para uma empresa diretamente envolvida com o *cluster*, estar inserida nesse tipo de agrupamento permite (LINS, 2000; PORTER, 2009; NIU, MILES e LEE, 2008):

- aumento direto da competitividade por meio de ações coletivas;
- ganho e fortalecimento da capacidade em inovação;
- aprendizagem;
- concentração de fornecedores na região;
- especialização da mão de obra da região;
- ganhos de informação, aumento da habilidade de compartilhar informação;
- aumento do poder de barganha na negociação com fornecedores;
- investimento conjunto em pesquisas;
- aproximação dos órgãos públicos;
- aumento da produtividade das empresas;

- estímulo à formação de novas empresas;
- aumento da variedade de conexões entre as organizações.

Amato Neto (2009) complementa essas proposições ao afirmar que as pequenas e médias empresas estruturadas em *clusters* tendem a conseguir ganhos tecnológicos que auxiliam nos processos produtivos, a modificar sua estrutura organizacional e a estabelecer ligações mais intensas com o ambiente no qual estão inseridas. Esses ganhos podem garantir a elas vantagens para poderem competir no mercado global com algumas grandes organizações.

Além de importantes para o desenvolvimento e a melhoria da competitividade das instituições envolvidas nesses agrupamentos organizacionais, os *clusters*, se bem trabalhados, podem contribuir para o desenvolvimento regional. É por isso que durante os anos 1990, nos Estados Unidos, tornou-se comum os governantes desenvolverem políticas públicas baseadas em *clusters*, ou seja, um número expressivo de cidades, regiões e estados americanos começaram a pensar em seu planejamento tendo os *clusters* como a questão central do desenvolvimento regional.

Conforme pôde ser observado no parágrafo anterior, as autoridades norte-americanas perceberam que realizar o planejamento com o foco em *clusters* poderia ser uma excelente alternativa para o desenvolvimento regional, que, segundo Passador e Passador (2008), deve considerar o crescimento do homem (social) e o crescimento do meio em que vive (sociedade). Os autores defendem ainda que o desenvolvimento regional é formado por: capital humano, capital social, cidadania, capacidades territoriais e condições de sustentabilidade

Os *clusters* são uma excelente ferramenta de promoção do desenvolvimento regional, pois permitem aumento do nível de renda, do nível de emprego, do nível de exportações, da difusão do conhecimento e, conseqüentemente, inserção da comunidade local e desenvolvimento da sociedade. (BARROSO e SOARES 2009)

Associando os conceitos de desenvolvimento regional e formação de *clusters*, Erber (2008) argumenta que as ações coletivas realizadas pelos integrantes do *cluster* possuem efeito cumulativo no longo prazo, ou seja, com o passar do tempo, as empresas e os recursos humanos ligados ao *cluster* tendem a melhorar sua qualificação e com isso tendem a elevar os padrões socioeconômicos da região. Dessa forma é possível entender que os *clusters* podem potencializar o desenvolvimento regional por meio do estímulo a pelos menos três dos cinco

fatores citados por Passador e Passador (2007): capacidades territoriais, condições de sustentabilidade e capital humano.

É importante salientar também que o desenvolvimento regional é totalmente dependente das condições locais, que, por sua vez, são influenciadas pelas características das empresas da região, mais especificamente no que se refere à intensidade das inter-relações, como pode ser observado em Scott e Storper¹ (1992, *apud* LINS, 2000), que concluem que regiões com baixos níveis de interação e relacionamento entre suas empresas ficam pressionadas, perdem mercado, entram em espiral de salários, pioram suas condições de trabalho e por fim obtêm taxas de lucros menores.

Considerando os argumentos expostos nos parágrafos anteriores, pode-se perceber a da formação de *clusters* tanto para o desenvolvimento das empresas, dos indivíduos, como da sociedade e, conseqüentemente, da região. Porém, conforme pode ser observado em Erber (2008), os arranjos produtivos locais, ou *clusters*, podem surgir de forma espontânea, a partir de ações deliberadas e individuais dos agentes. O desenvolvimento e a evolução do *cluster*, no entanto, dependem de ações conjuntas, organizadas, estabelecidas por diversos mecanismos, ou seja, existe a necessidade de um planejamento estratégico muito bem definido, adequado, que analise as principais particularidades do *cluster* e sirva de ferramenta para direcionar seu desenvolvimento.

Isso posto, é possível concluir que os planos estratégicos dos *clusters* podem ter dois objetivos distintos: servir como direcionadores das ações estratégicas do agrupamento empresarial, promovendo a ligação e sinergia entre as instituições envolvidas, e também funcionar como um meio de focar a aplicação de recursos públicos escassos. (FESER e BERGMAN, 2000).

A importância da relação entre os *clusters* e a necessidade de planejamento e gestão estratégica pode ser comprovada pelas pesquisas de Chandler (1962), que relacionou a estrutura organizacional com a definição das estratégias e procurou definir uma relação causal entre esses dois conceitos.

Quando o autor se refere à estrutura, faz referência à forma como a empresa se organizou para ser administrada, ou seja, leva em consideração aspectos físicos, como localização, definição

¹ SCOTT, A. J.; STORPER, M. Industrialization and regional development. In: STORPER, M.; SCOTT, A. J. *Pathways to industrialization and regional development*. London: Routledge, 1992. p. 3-17.

das unidades e departamentos, e também aspectos como comunicação, e transferência das informações dentro da organização e entre as linhas de autoridade e comando.

Chandler (1962) ainda sustenta que o estabelecimento de uma empresa, ou filial, em determinada região pode causar diversos impactos na forma como esta organização será gerenciada, e adaptações podem ser necessárias, como a criação de escritórios administrativos.

Com essas considerações, o autor concluiu que a estrutura organizacional é consequência da estratégia definida e que mesmo as mais complexas estruturas resultam de algumas estratégias anteriores.

É em função dessas situações expostas nos parágrafos anteriores que as pesquisas relacionadas ao tema de *clusters* vêm ganhando importância dentro da academia.

É importante esclarecer que nem todas as empresas participantes de um *cluster* terão garantidos os benefícios apresentados acima e nem todos os *clusters* que são estruturados sobrevivem no cenário econômico, portanto o importante é entender como fazer para desenvolver os *clusters* e garantir a todos os envolvidos a sustentabilidade no longo prazo. (SCHMITZ, 1999)

A execução de um planejamento estratégico, pode contribuir para que as vantagens que podem ser proporcionadas pelos *clusters*, para as empresas envolvidas se concretize, pois este tipo de plano, tende a aproximar as organizações, garantir que todos tenham uma mesma direção estratégica. Desta forma, o planejamento estratégico pode servir como intensificador dos benefícios do *cluster* para as empresas.

É a partir da identificação da importância do planejamento estratégico para *clusters*, tanto para os agentes envolvidos, quanto para os governantes responsáveis pelas políticas públicas, que este trabalho pretende apresentar um método para realizar esse planejamento, que considere as particularidades dos *clusters*, principalmente as particularidades das relações entre os agentes, ou seja, ao final deste trabalho pretende-se entregar uma ferramenta viável, eficiente e coerente, tanto para os gestores, como para agentes institucionais que visam ao desenvolvimento do *cluster*.

Este trabalho tem importância pessoal para o autor que participou projetos de planejamento estratégico para nove *clusters* brasileiros no estado da Bahia, durante o ano de 2009, conforme apresentado no quadro 1, a seguir:

Clusters da Bahia
Caprinovinocultura
Derivados da cana-de-açúcar
Fornecedores da indústria automotiva
Fruticultura
Piscicultura
Rochas ornamentais
Sisal
Transformação de plástico
Turismo

Quadro 1: Clusters Estudados nesta Dissertação

FONTE: Elaborado pelo Autor.

Problema de pesquisa

Esta etapa da dissertação apresenta ao leitor qual é o problema central tratado neste estudo.

O problema de pesquisa é apresentado em forma de uma questão, sendo assim, para o presente estudo, tem-se como questão central da pesquisa a seguinte pergunta:

Como planejar e administrar estrategicamente um *cluster*, de maneira eficiente e que seja possível considerar todas as especificidades e diversidades de agentes e interesses entre os agentes envolvidos com o arranjo produtivo?

A abordagem deste problema de pesquisa foi feita a partir da crença de que os poucos métodos propostos na literatura podem ser aprofundados teoricamente e receberem análises adicionais com base nas experiências empíricas. Na maioria dos casos, percebe-se a existência de ferramentas desenvolvidas para empresas individuais sendo aplicadas em *clusters*, e isso pode não ser a forma mais adequada de construir o planejamento.

Existem na literatura muitas discussões a respeito do surgimento dos *clusters*, de seus benefícios para a sociedade e para as empresas, da atuação do *cluster* como catalisador das políticas públicas entre outros temas, porém percebe-se necessidade da criação de métodos eficientes para a condução do processo de planejamento e gestão estratégica com foco no longo prazo para os este tipo de arranjo produtivo.

2 OBJETIVOS

Esta etapa do trabalho apresenta os objetivos que se deseja atingir com este trabalho, que podem ser divididos em dois grupos, objetivo geral e objetivos específicos. O objetivo geral pode ser considerado a principal razão para o desenvolvimento deste trabalho e os objetivos específicos são possíveis conquistas durante o processo de desenvolvimento deste projeto.

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é o desenvolvimento de um método de planejamento e gestão estratégico de *clusters* que permita aos gestores fazerem um diagnóstico estratégico, definir os objetivos estratégicos e as ações necessárias para atingir esses objetivos, aumentando a competitividade dos agentes envolvidos e servindo de direcionador para a definição de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento regional, ou seja, o objetivo é fornecer um método de planejamento e gestão estratégica de *clusters*.

2.2 Objetivos Específicos

- Revisar a literatura existente sobre os principais conceitos relacionados à pesquisa a partir de literaturas e autores relevantes acerca deste tema.
- Revisar as publicações sobre métodos de planejamento estratégico existentes.
- Revisar um amplo material empresarial e gerencial de projetos de clusters de diversos países apresentados em conferências não científicas e não publicados para contribuir na teoria e no método.
- Analisar as vantagens e desvantagens de cada método de planejamento, que servirão de suporte ao método proposto nesta dissertação.
- Entender as principais características que influenciam as relações entre empresas e de que forma elas devem ser consideradas no planejamento estratégico de um *cluster*.
- Reforçar a ideia de que os *clusters* podem ser o foco do desenvolvimento regional sustentável.

Após descritos e explicados os principais objetivos do projeto, no próximo capítulo, serão explicados os procedimentos metodológicos utilizados para atingi-los.

3 METODOLOGIA.

Esta etapa do trabalho apresenta o método científico escolhido como o mais adequado para a execução da pesquisa proposta nas etapas anteriores deste trabalho. O início desta seção tratará sobre o tipo de pesquisa realizada, enquanto a segunda parte trará uma apresentação de todas as etapas utilizadas na dissertação.

3.1 Tipo de Pesquisa

É importante destacar a existência de vários tipos de classificação quanto ao tipo de pesquisa que se pretende realizar, e em alguns casos as classificações existentes não possuem uniformidade, o que pode dificultar as escolhas do pesquisador, além disso, os diferentes tipos de pesquisa podem ser agrupados de maneiras diferentes dependendo do autor analisado, como pode ser observado no quadro 2 (RAUPP e BEUREN, 2003).

Andrade (2002)	Vergara (1997)	Santos (1999)
Quanto à Natureza <ul style="list-style-type: none"> - Trabalho Científico Original - Resumo de Assunto 	Quanto aos Fins <ul style="list-style-type: none"> - Exploratória - Descritiva - Explicativa - Metodológica - Aplicada - Intervencionista 	Quanto aos Objetivos <ul style="list-style-type: none"> - Exploratória - Descritiva - Explicativas
Quanto aos Objetivos <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa Exploratória - Pesquisa Descritiva - Pesquisa Explicativa 		
Quanto aos Procedimentos <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa de Campo - Pesquisa de Fontes de Papel 	Quanto aos Meios <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa de Campo - Pesquisa de Laboratório - Telematizada - Documental - Bibliográfica - Experimental - <i>Ex-Post-Facto</i> - Participante - Pesquisa – Ação - Estudo de Caso 	Quanto aos Procedimentos de Coletas <ul style="list-style-type: none"> - Experimento - Levantamento - Estudos de Caso - Pesquisa Bibliográfica - Pesquisa Documental - Pesquisa-Ação - Pesquisa Participante - Pesquisa <i>Ex-Post-Facto</i> - Pesquisa Quantitativa - Pesquisa Qualitativa
Quanto ao Objeto <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa Bibliográfica - Pesquisa de Laboratório - Pesquisa de Campo 		Quanto às Fontes de Informação <ul style="list-style-type: none"> - Campo - Laboratório - Bibliografia

Quadro 2: Tipologias de Delineamento de Pesquisa com Agrupamentos

FONTE: Extraído de Raupp e Beuren (2003).

De acordo com Gil (2006), é usual fazer a classificação de pesquisas segundo seus objetivos gerais; utilizando esse critério, existem apenas três tipos de classificação: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.

Pesquisa exploratória: consiste em um trabalho que tem como objetivo tornar o problema mais explícito. De maneira geral, o planejamento de uma pesquisa exploratória é flexível e pode ser modificado durante sua elaboração. Grande parte das vezes, os estudos exploratórios são estruturados em revisão bibliográfica, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que ajudam no entendimento do problema.

Selltiz *et al.* (1967) complementam a proposta de Gil, ao definir que as pesquisas exploratórias possuem o objetivo de conseguir uma nova compreensão acerca de um fenômeno.

Esta dissertação tem o objetivo de reunir importantes temas estudados e discutidos acerca dos *clusters* e associar alguns métodos de planejamento e gestão estratégica existentes para ao final propor uma nova, que seja adequada ao planejamento dos *clusters*. Sendo assim, o objetivo deste trabalho será apresentar uma nova compreensão do fenômeno, o que torna a pesquisa exploratória adequada a este estudo.

Com o objetivo de complementar a definição do tipo de pesquisa deste trabalho, é necessário classificá-lo com relação à natureza das análises de dados, neste estudo foram utilizados procedimentos qualitativos.

Pesquisa qualitativa: segundo Chizzotti (2003), trata-se de uma forma de estudo transdisciplinar que adota vários métodos de análise do fenômeno proposto. Este estudo pressupõe grandes relações com pessoas, fatos e locais objetivos da pesquisa e não necessita da aplicação de métodos estatísticos para análise. Ainda de acordo com Chizzotti (2003), existem várias técnicas de pesquisa que estão abrigadas sob a definição de qualitativa como a entrevista e o testemunho.

Mattar (2005) ainda complementa que as pesquisas de natureza qualitativa contribuem para a interpretação das situações que estão sendo analisadas.

Além da classificação do tipo de pesquisa, é necessário definir quais serão as formas de coleta de dados utilizadas. Neste estudo, os dados serão coletados basicamente de duas formas diferentes: levantamento bibliográfico e estudos de casos.

Após a revisão bibliográfica acerca dos temas proposto, há a necessidade de coletar dados que não seriam possíveis por meio apenas da pesquisa bibliográfica. Para isso serão utilizados estudos de casos.

Estudos de caso: segundo Yin (2005), estudos de caso são procedimentos de coleta de dados utilizados quando as questões principais do trabalho estão baseadas nas perguntas “como?” ou “por quê?”. No caso desta pesquisa, as principais perguntas seriam como fazer o planejamento de *clusters*, ou como os *clusters* influenciam a elaboração do planejamento estratégico; portanto utilizar o método de estudos de caso para coleta de dados deste projeto é bastante adequado.

O processo de estudos de caso consiste em uma investigação empírica acerca de um fenômeno contemporâneo, analisado dentro de seu contexto real, ou seja, o método de estudos de caso é utilizado quando o pesquisador pretende lidar com situações contextuais (YIN, 2005).

Bonoma (1985) afirma também que os estudos de caso são utilizados para que o pesquisador consiga generalizações analíticas, e não estatísticas, ou seja, qualitativa, essas generalizações devem contribuir com a teoria envolvida na pesquisa. Uma questão importante dos estudos de caso é que a percepção do pesquisador acerca dos significados da administração, que influenciarão diretamente o estudo de caso. Diferentemente de outras formas de pesquisa qualitativa, o estudo de caso baseia-se em várias outras fontes de dados para ampliar as percepções do pesquisador.

Eisenhardt (1989) complementa as definições do tema afirmando que os estudos de caso focam o entendimento de fenômenos com características únicas, e Campomar (1991) finaliza dizendo que estudar intensivamente um caso faz com que o pesquisador tenha condições de perceber relações que não o seriam caso utilizasse outra forma de pesquisa

Etapas do Estudo de Caso: de acordo com Gil (2006), a estrutura de um estudo de caso deve obedecer a sete etapas básicas: formulação do problema, definição da unidade de caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo; coleta dos dados; avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

A elaboração de um protocolo de estudos de caso – etapa fundamental para comparação entre múltiplos casos – tem como objetivo aumentar a confiabilidade da pesquisa, para isso precisa

contemplar as seguintes etapas: visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões do estudo de caso, guia para o relatório. (YIN, 2005)

A seguir será apresentado o protocolo para comparação entre os múltiplos casos desta dissertação:

Visão geral do projeto: foram acompanhados durante o período de construção desta dissertação nove trabalhos de planejamento estratégico para *clusters* no Brasil. Neste trabalho o objetivo principal, com a análise dos casos, é identificar quais as etapas do método utilizado são realmente adequadas e devem ser consideradas na proposição de um novo método de planejamento estratégico para *clusters*.

Há uma percepção de que alguns modelos de planejamento estratégico para *clusters* consideram muitas ferramentas que foram desenvolvidas para empresas individuais, o que acaba dificultando as análises e tornando a definição da estratégia mais difícil para os *clusters*.

É importante destacar, nesta etapa, que os *clusters* são muito diferentes entre si: dentre os nove selecionados, existem alguns mais organizados e estruturados, e outros menos organizados. Além disso, existem também alguns *clusters* mais relacionados ao agronegócio e outros mais empresariais, ou industriais. Essa diversidade de *clusters* avaliados traz um benefício ao plano final proposto por esta dissertação, pois sugere que este poderá ser geral e aplicado a qualquer tipo de *cluster*.

Procedimentos de campo: os dados foram coletados por meio do acompanhamento presencial do pesquisador durante a preparação do plano para cada um dos nove *clusters*, e também por meio de informações fornecidas pelas empresas participantes do arranjo e pelas instituições de apoio.

Durante os planejamentos realizados e acompanhados neste trabalho, foram feitos contatos com as principais instituições envolvidas com o *cluster*, sejam agentes institucionais, sejam empresas formadoras do arranjo.

Questões do estudo de caso: as questões de um estudo de caso direcionam a investigação do pesquisador durante o estudo dos casos e também nas entrevistas. Para esta dissertação, as principais questões são relacionadas ao perfil do *cluster*, ao processo de planejamento e ao envolvimento e à integração entre os envolvidos no planejamento e os integrantes do *cluster*.

Guia para o relatório: o relatório sobre os estudos de caso selecionados serão sucintos. Apesar do alto número de informações obtidas, o objetivo não é divulgar todas as informações levantadas sobre os *clusters*, mas focar no processo de planejamento estratégico.

Consolidando todas as definições que foram apresentadas nesta etapa do trabalho, é possível concluir que esta dissertação é uma pesquisa exploratória, qualitativa com análise de múltiplos casos, ou seja, estudo multicaseos.

3.2 Etapas da Pesquisa

Para que este estudo seja conduzido de maneira coerente, seus resultados apresentem qualidade e os objetivos propostos sejam alcançados, faz-se necessária a apresentação de suas etapas a serem cumpridas.

I. Levantamento teórico sobre *clusters*

Esta etapa é importante para o entendimento dos principais conceitos relacionados ao tema, bem como para entender o que dizem os principais estudos já realizados sobre *clusters*.

Junto com a revisão bibliográfica e entendimento sobre *clusters*, também serão levantadas as principais peculiaridades que fazem com que os *clusters* necessitem de um método de planejamento específico.

II. Levantamento teórico sobre planejamento estratégico

Neste tópico, o objetivo é levantar os principais conceitos acerca dos temas, bem como os importantes métodos de planejamento estratégico existentes na literatura. O método proposto nesta dissertação será fruto dos modelos apresentados por outros autores.

III. Análise de estudos de caso de planejamentos estratégicos para *clusters*

Nesta etapa, o autor acompanhou processos de planejamento para nove *clusters* no estado da Bahia.

Durante todo o processo de planejamento para os *clusters* estudados, o pesquisador acompanhou de perto a equipe de planejadores, mantendo total comunicação e identificando as principais dificuldades encontradas em cada um dos planos.

IV. Proposta inicial do método de planejamento e gestão estratégica para *clusters*

Após uma extensa revisão da literatura acerca dos temas propostos, será feita uma primeira proposta de método para planejamento estratégico de *clusters*. Esta primeira proposta conterá apenas as etapas propostas, que serão detalhadas no tópico subsequente.

V. Detalhamento do método de planejamento e gestão estratégica de *cluster*

Depois de estudados os temas de *clusters*, planejamento estratégico e inter-relação entre organizações e submetido o método para avaliação dos especialistas, neste tópico o método é desenhado e apresentado como resultado do somatório das cinco etapas anteriores.

VI. Avaliação final do método

Depois de desenhado e detalhado, o método de planejamento e gestão estratégica proposto nesta dissertação foi encaminhado a um estudioso do tema de *clusters*, para que ele pudesse fornecer um parecer a respeito da adequação do método, sua aplicabilidade e dar contribuições na sequência de etapas e em aspectos complementares.

A figura 1, a seguir, ilustra a maneira como as etapas da pesquisa estão integradas, vale ressaltar que as etapas um, dois e três, formarão a base para a proposta do novo método de planejamento e gestão estratégica para *clusters* desta dissertação.

Sendo assim, ao final deste trabalho será possível observar um método de planejamento e gestão estratégica, desenvolvido especificamente para *clusters*, que considerou, em sua construção, os principais objetivos de estudo acerca de *clusters*, as proposições sugeridas em outros métodos de planejamento e gestão estratégica existentes e as contribuições que um método utilizado na prática pode trazer para a teoria.

Figura 1: Etapas da Dissertação

Para compreender melhor, a maneira como cada uma das etapas contribuiu com esta dissertação, foi construído o quadro 3, a seguir, que apresenta o objetivo fundamental de cada uma das etapas apresentadas acima.

Etapas	Objetivos
1. Levantamento teórico de <i>clusters</i>	Entender as especificidades dos <i>clusters</i> .
2. Levantamento teórico sobre planejamento estratégico	Analisar o que já foi proposto, com relação a temas de planejamento e gestão estratégica.
3. Revisão de estudo de caso	Checar as dificuldades práticas do planejamento de <i>clusters</i> , bem como testar algumas ferramentas de planejamento estratégico.
4. Proposta inicial do método	Consolidar o que foi encontrado de mais relevante nas fases anteriores, com a proposta de uma sequência de etapas para desenvolvimento de planejamento e gestão estratégica para <i>clusters</i> .
5. Detalhamento do método	Apresentar as principais análises que compõem cada um das etapas do método proposto.
6. Avaliação final do método	Avaliar a adequação do método e sua aplicabilidade.

Quadro 3: Etapas da Pesquisa e seus Objetivos

FONTE: Elaborado pelo Autor.

3.3 Descrição dos Estudos de Caso

Os nove estudos de caso propostos nesta pesquisa foram feitos com base em informações disponíveis e vivenciadas pelo pesquisador Rodrigo Alvim Afonso, que participou e acompanhou o projeto para elaboração de planos estratégicos para os seguintes arranjos produtivos locais do estado da Bahia:

- *Cluster* de Caprinovinocultura da região de Juazeiro, Jussara e Pintadas
- *Cluster* de Derivados da Cana-de-açúcar da mesorregião centro sul e mesorregião sul da Bahia
- *Cluster* de Fornecedores da Indústria Automotiva da Região Metropolitana de Salvador (RMS)
- *Cluster* de Fruticultura da região de Juazeiro e Petrolina
- *Cluster* de Piscicultura da região de Paulo Afonso, Glória e Canudos
- *Cluster* de Rochas Ornamentais das regiões de Ouro-lândia e Jacobina, Feira de Santana e Lauro de Freitas e Salvador
- *Cluster* de Sisal da região de Valente, conhecido também como Território do Sisal
- *Cluster* de Transformação de Plástico da Região Metropolitana de Salvador
- *Cluster* de Turismo da Costa do Cacau, região de Ilhéus.

O pesquisador não foi o responsável pela elaboração de nenhum desses planos estratégicos, porém participou da coordenação do projeto, auxiliando os planejadores, e acompanhando todo o desenvolvimento em reuniões quinzenais, quando a evolução dos trabalhos era discutida.

Durante o desenvolvimento dos planos estratégicos, foram realizados dois *workshops* para cada cluster com os agentes locais em que o pesquisador Rodrigo Alvim Afonso pode participar seja auxiliando na organização dos eventos, seja conduzindo estes dias de trabalho.

4 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar os conceitos mais relevantes para o desenvolvimento desta dissertação.

Os principais temas e conceitos discutidos neste trabalho são:

- A) Formação e importância dos *clusters*: o objetivo deste tópico é fazer uma revisão sobre a formação de *clusters* e analisar as vantagens e impactos das aglomerações sobre a comunidade na qual estão inseridos e sobre as empresas participantes.
- B) Planejamento e gestão estratégica: neste item pretende-se fazer um levantamento das principais metodologias de planejamento estratégico existentes e analisar quais são os principais aspectos de cada modelo, que podem ser aplicados aos *clusters*.

4.1 *Clusters*

Como citado no capítulo de introdução deste trabalho, a formação de *clusters* é importante para as empresas, o governo e a região, pois representam uma nova maneira de pensar a economia regional e as funções de empresas, governos e instituições que se esforçam para promover o aumento da competitividade (PORTER, 1998).

Porém antes mesmo da criação do conceito de *clusters*, diversos outros autores estudaram os motivos e benefícios que levam determinadas empresas a se aglomerarem em determinada região. Há certo consenso entre os pesquisadores acadêmicos que o primeiro autor a estudar esses assuntos foi o economista Alfred Marshall em seu trabalho intitulado *Princípios da Economia*. (GRAÇA, 2007)

Segundo Marshall (1996), os principais fatores que levam as indústrias a se concentrarem em determinadas regiões são condições físicas relacionadas ao território, como facilidade de acesso à região, alta disponibilidade de insumos para a produção, ou clima e solo favoráveis para realização da atividade produtiva.

Nos estudos de Marshall, no final do século XIX, foram identificadas três razões básicas para que as empresas de um mesmo setor se concentrassem em determinada região:

- as empresas desenvolvem mão de obra com as habilidades necessárias ao setor e, em contrapartida, minimizam os riscos de desemprego para a sociedade da região;
- a concentração de empresas de um mesmo setor desperta o interesse dos fornecedores para aquela região;
- o contato próximo entre as empresas faz com que ideias e inovações fluam entre os agentes presentes na região.

Depois dos estudos iniciais de Marshall, vários autores voltaram sua atenção para o tema das aglomerações e, no final do século XX, alguns economistas utilizaram modelos matemáticos para explicar os motivos de as empresas se organizarem de forma aglomerada, ou, em outras palavras, para explicar as razões para a formação dos *clusters*. (GASCÓN, PEZZI e CASALS, 2010)

Esses modelos matemáticos identificaram que a formação dessas aglomerações de empresa é mais provável quando existem os seguintes fatores:

- alta economia de escala;
- poder para as empresas determinarem os preços de venda;
- baixo custo de transporte;
- mobilidade geográfica dos compradores.

Há também uma segunda corrente de pesquisadores que direcionou seus estudos acerca dos *clusters* aos aspectos sociais e defende os seguintes fatores como indutores das aglomerações empresariais:

- cultura;
- mudança tecnológica;
- inovação;
- capital humano;
- organizações e instituições;
- redes sociais.

Apesar de existirem essas duas correntes, foi Becattini quem mais avançou nos estudos sobre as aglomerações, fazendo uma reinterpretação dos trabalhos de Marshall e redefinindo as discussões a respeito dos distritos industriais.

Becattini (2004) define os distritos industriais da seguinte maneira:

“entidade socioterritorial caracterizada pela presença de uma comunidade de pessoas e também pela presença de uma população de empresas em uma região naturalmente e historicamente limitada, onde a comunidade e as firmas tendem a se fundir.” (BECATTINI, 2004)

Para que essa interação entre as empresas do distrito e a comunidade local aconteça, é preciso que as organizações façam parte de um mesmo ramo de atividade, ou seja, elas precisam pertencer a um mesmo setor econômico, pois somente dessa forma o distrito poderá gerar oportunidades para a comunidade, como oportunidades de emprego.

É claro que as organizações não precisam ser todas concorrentes, porém devem estar vinculadas, seja na relação entre cliente e fornecedor, seja na relação de complementaridade de seus produtos e serviços. (BECATTINI, 2004)

Essa definição de distritos industriais proposta por Becattini representa uma evolução do conceito de Marshall, no momento em que propõe a interação entre a atividade econômica e os impactos na sociedade. (BECATTINI, BELLANDI e DE PROPRIS, 2009), porém a verdade é que, na prática, os dois conceitos estão se tornando cada vez mais próximos.

Cerca de dez anos após os estudos de Becattini, Michael Porter criou e popularizou o conceito de *clusters*, mas é preciso dizer que a este processo de aglomeração de empresas em uma mesma região foram dados vários nomes, como distritos industriais, polos de crescimento, sistemas de produção local, sistemas inovativos, arranjos produtivos locais, *clusters*, redes locais de cooperação, parques tecnológicos, entre outros. (AMATO NETO, 2009; GRAÇA 2007)

Para pequenas e médias organizações, os *clusters* ganham ainda mais importância. Lamprinopoulou e Tregear (2011) afirmam que, para esse tipo de empresas, quanto melhor forem as ligações e relações entre os membros, maiores as probabilidades de obter-se bom desempenho nas ações de marketing. Os autores foram além e concluíram em seu estudo que as relações verticais são mais fortes e importantes para gerar um bom desempenho em marketing, do que as relações horizontais. Em outro estudo semelhante, Schmitz (1999)

concluiu que as empresas do *cluster* que se envolvem de maneira mais intensa em processos de cooperação com as outras, acabam conseguindo progredir de maneira mais eficiente no mercado, do que as empresas que não conseguem agir de maneira cooperativa.

As empresas inseridas em um *cluster* provavelmente terão à disposição uma maior quantidade de recursos, que poderão gerar a elas vantagem competitiva; dessa forma, é possível obter maiores padrões de competitividade. (HOFFMANN, MORALES e FERNANDEZ, 2011)

Amato Neto (2009) aponta que as principais características dos *clusters* que influenciam positivamente as empresas, oferecendo a elas melhores condições competitivas são: externalidades, que podem gerar redução de custos e estimular o desenvolvimento empresarial; proximidade geográfica, que gera eficiência coletiva para as empresas da região, desenvolvimento do capital social, presença e atuação das instituições que regulamentam o ambiente do *cluster*, presença de indústrias correlatas e de apoio que podem proporcionar às empresas acesso rápido e eficiente a insumos, construção de processo de aprendizado e especialização; outro fator destacado pelo autor é a economia de escala e possibilidade de ganhos internos em função de ações coletivas; por fim difusão de conhecimento e geração de capital intelectual e inovação.

Porém antes de iniciar discussões mais profundas sobre a formação dos *clusters*, se faz necessário apresentar alguns conceitos importantes acerca deste tema.

Os *clusters* são agrupamentos geográficos de empresas e instituições associadas interconectadas em um campo de atuação específico, ligadas pelas similaridades e complementaridades, nestes agrupamentos frequentemente se encontram instituições a jusante, como canais de distribuição e consumidores, além de fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, governos, instituições capazes de oferecer formação, treinamento, conhecimento, informação, pesquisas, e suporte técnico, podem ser incluídas também as instituições governamentais que influenciam os *clusters* significativamente. (PORTER, 1998)

Os autores Martin e Sunley (2003) consolidaram um quadro com as principais definições de *clusters* encontradas na literatura:

Porter (1998)	Grupo de empresas próximas geograficamente, que possui ligações e instituições associadas em um mesmo campo de atividade, conectadas pelas similaridades e complementaridades.
Crouch Farrell (2001)	O conceito mais geral de <i>cluster</i> sugere um grupo de empresas de um mesmo setor com a tendência de estabelecer-se numa localização próxima geograficamente.
Rosenfeld (1997)	O conceito de <i>cluster</i> é utilizado de maneira simplista para representar concentrações de empresas, que conseguem produzir sinergias em função da proximidade geográfica e interdependência.
Feser (1998)	<i>Clusters</i> não estão apenas relacionados e apoiando indústrias e instituições, mas também relacionando e apoiando instituições que são mais competitivas pelas características do relacionamento existente entre elas.
Swann e Prevezer (1996)	Grupos de empresas de um mesmo setor sediadas em uma mesma região.
Swann e Prevezer (1998)	Grande grupo de empresas de setores correlatos sediados em uma mesma localidade.
Simmie e Sennett (1999)	Um <i>cluster</i> inovativo é um grande número de empresas industriais ou de serviços interconectados, com alto nível de colaboração, operando sob as mesmas condições de mercado.
Roelandt e DenHertag (1999)	Rede de empresas altamente interdependentes ligadas umas às outras em uma cadeia produtiva geradora de valor.
Van den Berg (2001)	O termo <i>cluster</i> está mais proximamente relacionado às dimensões locais e regionais das redes empresariais... <i>Clusters</i> são, então, redes locais formadas por organizações especializadas em determinado setor, em que o processo de produção está ligado pela troca de bens, serviços e conhecimento.
Enright (1996)	<i>Clusters</i> são agrupamentos de indústrias cujos membros estão muito próximos uns dos outros.

Quadro 4: Definições de *Cluster* Encontradas na Literatura

FONTE: Martin e Sunley (2003).

De maneira resumida ao que foi proposto por todos esses autores, em um *cluster* podemos encontrar produtores, fornecedores, distribuidores e agentes institucionais, tais como universidades e instituições governamentais, formando-se redes de relacionamento entre essas organizações.

Apesar da existência de inúmeras pesquisas relacionadas a *cluster* e de diversas definições do conceito, é ainda difícil estabelecer os limites entre uma simples aglomeração de empresas e um *cluster*. As principais questões que geram dúvida quanto a essas classificações são:

- Qual o nível de relacionamento exigido entre as empresas, para que uma aglomeração de empresas de um mesmo setor se torne um *cluster*?
- Qual o nível de especialização a que as empresas devem obedecer para que o agrupamento seja classificado como um *cluster*? (MARTIN e SUNLEY, 2003)

Esses questionamentos salientam ainda mais a importância do planejamento e gestão estratégica desses aglomerados, para que as ideias e objetivos individuais sejam orientados pela coletividade e para que sejam propostas e implementadas ações estratégicas que beneficiem de maneira direta ou indireta a todos os envolvidos.

São encontradas na literatura três classificações para os *clusters* em função de sua organização e das características das empresas participantes do arranjo: *cluster* informal, *cluster* organizado e *cluster* inovativo. (MYTELKA e FARINELLI, 2000)

Os *clusters* podem ser classificados em informais, quando são formados por pequenas empresas com baixo nível tecnológico e de mão de obra, geralmente são arranjos mais simples, formados onde ainda não existem fortes sistemas de aprendizado coletivo e coordenação.

Com a evolução dos arranjos, eles se tornam *clusters* organizados, caracterizados pela presença de atividades coletivas, que estreitam as relações entre as organizações fazendo com que elas trabalhem de maneira conjunta para solucionar problemas comuns. Neste tipo de *cluster*, as empresas possuem uma capacidade maior, seja tecnologicamente, seja em termos de conhecimento e mão de obra.

O terceiro estágio de classificação de um *cluster* ocorre quando as ligações dentro do arranjo se tornam constantes e intensas, fazendo com que todas as organizações interajam e busquem gerar conhecimento e inovação de maneira coletiva. Para isso é necessário que as organizações sejam um pouco mais maduras. Neste tipo de arranjo, geralmente as empresas possuem um foco na exportação e buscam sempre mercados mais desenvolvidos e lucrativos para suas operações, pois possuem capacidade de inovar e buscar posição de destaque e referência no mercado. (MYTELKA e FARINELLI, 2000)

Existem três tipos de relações principais em um *cluster*: as relações horizontais, que ocorrem entre empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva, ou seja, entre concorrentes; as relações verticais, que ocorrem entre agentes de diferentes elos da cadeia produtiva, ou seja, entre

fornecedores e clientes; e por fim as relações entre as empresas formadoras do *cluster* e os agentes institucionais. (MCDONALD e VERTOVA, 2001)

É importante salientar que, no Brasil, os agentes institucionais que estimulam e promovem o desenvolvimento de *clusters* adotaram o termo Arranjo Produtivo Local (APL), em vez de *cluster*, para definir essas aglomerações. Esse termo foi definido por Lastres e Cassiolato (2003) como

“aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos, e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes, geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadores, clientes, entre outros.”

Vale ressaltar que este trabalho não faz distinção, e consideram sinônimos os termos *cluster* e arranjos produtivos locais, que são empregados de maneira alternada nos parágrafos seguintes.

O conceito de *cluster* é utilizado para referir-se a um acontecimento socioeconômico em que as organizações de um mesmo setor produtivo tendem a agrupar-se dentro de uma mesma região, buscando otimizar suas atividades. O primeiro autor a referir-se a esse movimento foi Alfred Marshall, no final do século XIX, com o estudo sobre os distritos industriais da Inglaterra. (GASCÓN, PEZZI e CASALS, 2010)

Apesar de atualmente existirem diversas linhas de estudo relacionadas aos *clusters* e a seu desenvolvimento, percebe-se um consenso entre os pesquisadores de que existem pelo menos três dimensões de grande importância para o bom desenvolvimento destes aglomerados, segundo Gascón, Pezzi e Casals (2010).

A primeira dimensão defende que os *clusters* necessitam de empresas especializadas, mão de obra qualificada para determinada atividade, fortes instituições que dão suporte às empresas, para que, dessa forma, sejam capazes de promover um bom fluxo de informação, gerando novos conhecimentos a fim de que as organizações possam aproveitar cada vez mais as vantagens da proximidade, como a economia de escala.

A segunda dimensão diz respeito aos benefícios da especialização das empresas e das instituições presentes no *cluster*, que, por isso, conseguem obter vantagens competitivas relacionadas à infraestrutura, presença de instituições de apoio e treinamento específico para os funcionários, tornando a mão de obra no *cluster* superior à de outras regiões. Dessa forma, as organizações atuam de maneira competitiva e cooperativa.

A terceira dimensão explica que os *clusters* conseguem desenvolver o interesse de várias instituições de apoio e agentes sociais, como universidades, e investimentos públicos, o que permite ao *cluster* acesso a conteúdos e recursos exclusivos.

Esta nova definição de distritos industriais proposta por Becattini e o conceito de *clusters* proposto por Michael Porter nos anos 1990 apresentam proposições bastante semelhantes e complementares. Na visão de Porter, o conceito de *cluster* é mais abrangente e os distritos industriais são apenas uma das formas em que podem ser observados os *clusters* na prática, porém, para Becattini, o conceito de distritos industriais é mais amplo e mais preciso do que o conceito de *cluster*, na medida em que propõe a interação entre aspectos econômicos e sociais, enquanto o conceito de *clusters* está muito focado apenas nos aspectos econômicos relacionados à competitividade das empresas. (GASCÓN, PEZZI e CASALS, 2010)

Em seu estudo sobre a vantagem competitiva das nações, Porter (2009) faz uma reflexão acerca da competitividade de localidades específicas e inicia o trabalho afirmando que nenhum país ou território conseguem ser competitivos em todos os setores da economia.

O nível de competitividade é uma característica bastante difícil de ser medida, e Porter sugere que, em uma localidade, sejam utilizados o nível de exportação do setor e o volume de investimento externo recebido por esse setor econômico como forma de mensurar e classificar o local como altamente competitivo ou não.

O autor vai além e propõe ainda que, para que um país alcance padrões avançados de competitividade em determinado setor, é preciso alcançar altos níveis de produtividade de recursos humanos e produtividade de capital: os primeiros dizem respeito ao salário e padrões de vida dos empregados, e a segunda refere-se ao retorno gerado aos investidores do setor.

Porém alcançar esses altos níveis de produtividade em uma economia globalizada está cada vez mais difícil, por isso, para que as organizações tenham sucesso, é necessário alta capacidade de inovação e geração de conhecimentos. Nesse sentido Porter (2009) sugere que os países, ou localidade, precisam oferecer às empresas subsídios para que o processo de

inovação aconteça de maneira superior ao dos concorrentes; para isso, é necessário buscar melhoria contínua em quatro frentes.

Para explicar estes quatro fatores, Porter construiu o modelo chamado de Diamante da Vantagem Nacional, ou Diamante de Porter. O modelo Diamante leva em consideração os seguintes pontos:

- condições de fatores: relacionadas aos fatores de produção, ou seja, considera-se a situação dos insumos necessários para a produção em determinado setor econômico. Aqui se devem destacar matéria-prima, infraestrutura e mão de obra;
- condições de demanda: quanto mais sofisticada e exigente for a demanda local, maior será a pressão para que as organizações atinjam elevados padrões de qualidade e produtividade, e com isso se torne um setor altamente competitivo;
- setores correlatos e de apoio: quanto mais estruturados forem os setores correlatos, maior a possibilidade de troca de experiências e inovação, gerando desenvolvimento e aumento da competitividade em ambos os setores;
- estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas: a presença de concorrentes fortes na localidade, disputando fatias importantes do mercado local e global, estimulam o processo de inovação, geração de valor, e criação e preservação da vantagem competitiva.

Analisando as proposições de Porter a respeito da competitividade das localidades, é possível perceber que os *clusters* podem e devem ser utilizados como ferramentas para que alguns setores econômicos sejam desenvolvidos, pois permitem e estimulam o desenvolvimento dos quatro fatores sugeridos pelo modelo Diamante.

Segundo Sölvell (2009), os *clusters*, assim como os produtos e os mercados, seguem um ciclo de vida composto pelas fases de nascimento, crescimento, maturidade e declínio. Dependendo de como se organiza e responde às modificações do ambiente, o *cluster* pode direcionar-se para a fase de declínio e posteriormente à de extinção, ou reestruturar-se e passar por uma fase de renascimento, que alonga seu ciclo de vida.

Os *clusters* possuem tanta importância para a construção de uma identidade local, que muitos dos que passam pela fase de declínio e depois são extintos, acabam sendo transformados em museu, para contar a história do próprio *cluster* e da sociedade local. (SÖLVELL, 2009)

Fase de Nascimento: o surgimento de um *cluster* pode ocorrer em função da disponibilidade de recursos naturais em determinada localidade, que acaba por atrair empresas de um mesmo setor, ou setores complementares, devido à facilidade de acesso a esses recursos naturais.

Os *clusters* também podem surgir a partir de um empreendedor local, que estabelece a primeira empresa na região e inicia um processo de estímulo à demanda local. Com o crescimento da demanda local, novas empresas do setor são atraídas e esse conjunto de empresas transforma-se em um *cluster*. No entanto, para que esta empresa inicial dê origem a um *cluster*, é necessário que haja sofisticação da demanda; um processo de especialização de produção e mão de obra na região; condições institucionais favoráveis, com a presença de instituições de apoio à inovação; e a construção de estratégias de competição entre as organizações formadoras do *cluster*.(SÖLVELL, 2009; PATTI, 2006)

Porter (2009) complementa a proposição de Sölvell, referente ao surgimento dos *clusters*, ao dizer que esse tipo de agrupamento empresarial pode iniciar-se em função de cada um dos quatro componentes do modelo diamante explicado anteriormente.

Fase de Crescimento: a fase de crescimento é caracterizada pelo surgimento de novas organizações, geralmente derivadas das empresas já existentes na região. Estas novas organizações são responsáveis pelo aumento das interações entre as empresas e pessoas, contribuindo para o fortalecimento do capital social. Esta é a fase em que o *cluster* começa a ganhar força e representatividade.

Nesta fase de crescimento, aumenta a interação entre os quatro fatores que compõem o modelo do diamante de Porter. Apesar do aumento da interação, não é possível estabelecer uma hierarquia entre os fatores, já que eles podem ocorrer de maneira simultânea.

É importante destacar que, em países desenvolvidos e com economia aberta, é na fase de crescimento que os *clusters* iniciam seu processo de internacionalização, intensificando as relações entre as empresas do *clusters* e clientes e fornecedores globais. (SÖLVELL, 2009; PORTER, 2009)

Fase de Maturidade e Renascimento: diferentes *clusters* vivenciam o ciclo de vida de maneira diferente, porém praticamente todos eles passam por períodos mais dinâmicos e por outros mais estáticos.

A fase de maturidade é uma fase em que os *cluster* se tornam bastante estáticos, o surgimento de novas empresas cai drasticamente e inicia-se um processo de concentração, em que as

empresas possuem o objetivo de aumentar a participação de mercado, por meio da aquisição de outras, e também atingir bons padrões de economia de escala.

O processo de concentração de empresas conduz o *cluster* a uma situação em que poucas empresas detêm o domínio do mercado, conduzindo o *cluster* à fase de declínio, por meio da diminuição das interações e estratégias de cooperação. Porém alguns *clusters* conseguem reorganizar-se, investindo em novas tecnologias e construindo novas regulamentações, reestimulando a entrada de novas empresas com modelos de negócios inovadores, esses *clusters* entram na chamada fase de renascimento. (SÖLVELL, 2009; PORTER, 2009)

Fase de Declínio ou Extinção: alguns *clusters* não conseguem conter o processo de concentração que poderá deixar o *cluster* com apenas algumas empresas muito grandes, eliminando as interações entre firmas.

Nesta fase de extinção, o que era um *cluster* pode tornar-se um museu que conta a história da formação de uma dessas grandes empresas remanescentes após a concentração. Outro fator interessante é que, nesta fase de declínio, pode haver um grande esforço do governo em garantir a sobrevivência de algumas empresas por meio de subsídios diretos.

Embora seja possível identificar as causas do surgimento dos *clusters*, é bastante difícil identificar as causas relacionadas a seu sucesso, ou desenvolvimento. (SÖLVELL, 2009; PORTER, 2009)

4.1.1 *Cluster* e produtividade

Os *clusters* funcionam como estimulantes da produtividade local. Existem basicamente cinco condições que levam ao aumento da produtividade em *clusters*. (PORTER, 2009; PATTI, 2006)

Acesso a insumos e pessoal qualificado: a especialização natural de uma região por meio da formação de um *cluster* resulta em uma situação em que os acessos aos insumos se tornam mais eficientes e de melhor qualidade. Os componentes utilizados para produção em determinado setor podem ser facilmente acessados localmente, resultando em um custo de transação mais baixo em função da proximidade entre a empresa produtora e a empresa fornecedora.

Nem sempre todos os insumos necessários poderão ser comprados dentro do *cluster*, em alguns casos os insumos terão de ser obtidos em outras localidades, mesmo assim, o *cluster* consegue oferecer benefícios às empresas, pois a força que um *cluster* possui no mercado, poderá influenciar os fornecedores distantes a praticarem uma estratégia de preços mais agressiva para atender a um cliente interessante, o *cluster*.

A produtividade de uma empresa participante de um *cluster* também pode aumentar em função da presença de mão de obra altamente qualificada para o setor. No momento do nascimento de um *cluster*, é possível que a mão de obra ainda não esteja totalmente preparada, porém com o passar do tempo será vivenciada uma especialização da mão de obra local, gerando profissionais mais capacitados para os *clusters* e diminuindo os custos com recrutamento e capacitação.

Apesar de os *clusters* serem uma excelente forma de organização entre as empresas, é preciso prestar atenção em algumas condições que podem oferecer riscos a esse tipo de organização. Caso a concentração de empresas no *cluster* cresça de maneira muito acelerada, os recursos necessários à produção poderão tornar-se escassos e com isso poderá haver um aumento de preços e, conseqüentemente, custos de produção. Essa situação não é muito comum de encontrar-se, pois, com o crescimento da atividade de produção em um *cluster*, a atividade de fornecimento de insumos torna-se economicamente atrativa e novas empresas fornecedoras costumam surgir.

Outro ponto que merece atenção é a possibilidade de não existirem fornecedores locais com a capacidade de atender às necessidades das empresas locais. É possível que os principais fornecedores do setor em questão estejam fixados em outras localidades e com isso a busca por insumos deverá ser feita em lugares mais distantes, pelo menos enquanto os fornecedores locais não se desenvolvem.

Acesso a informação: A alta especialização que o *cluster* estimula na região faz com que todos os envolvidos nesta atividade econômica troquem experiências e iniciem um processo de acúmulo de informações no *cluster*, de modo a permitir a todos os envolvidos acesso a informações de melhor qualidade a custos inferiores.

Esta especialização, alinhada à proximidade das organizações, reduz o custo de transações, facilitando as relações entre as empresas e contribuindo também para esta troca de informações.

Nesse sentido, é importante destacar a presença de instituições de ensino e pesquisa, que podem contribuir muito para a geração de informação e conhecimento ao *cluster*. (PORTER, 2009; MCDONALD e VERTOVA 2001; PATTI 2006)

Complementaridades: O *cluster* contribui para o surgimento de empresas complementares e correlatas dentro de um mesmo setor. Esta situação de complementaridade entre os produtos do *cluster* permite oferecer aos clientes uma solução de valor superior, seja em função de maiores benefícios, seja em função de menores custos.

O *cluster* pode ser capaz de desenvolver produtos complementares que oferecem mais benefícios aos clientes, fazendo com que as empresas possam cobrar mais pelos produtos oferecidos, pois os clientes o percebem como tendo maior valor.

Nem sempre, porém, o cliente conseguirá perceber no produto oferecido pelo *cluster* maior valor agregado em função dos benefícios, por isso as empresas precisam aproveitar-se do *cluster* para obter vantagens relacionadas ao compartilhamento da localização, do marketing e de ações conjuntas. Nesses três casos, as complementaridades permitirão às empresas do *cluster* obterem custos e despesas mais baixas.

Para obtenção dessas vantagens de complementaridades que conduzem a situações de boas economias de escala, é necessário que o *cluster* esteja alinhado e agindo rapidamente, pois somente assim conseguirá obter vantagem competitiva por ser o primeiro a agir e garantir custos mais baixos do que os concorrentes e ganhos de eficiência. (PORTER, 2009; MCDONALD e VERTOVA, 2009)

Acesso a instituições e bens públicos: A especialização proporcionada pelo *cluster* em determinado setor cria uma massa de informações e procedimentos padrão que conseguem transformar alguns insumos, que antes eram privados e dispendiosos, em bens públicos. Um exemplo desta situação é o oferecimento de treinamento aos funcionários, o que antes era uma atividade interna na organização, acaba se transformando em atividade pública nas localidades, reduzindo os custos das empresas participantes.

Além deste processo de tornar público o que antes era privado, os *clusters*, por beneficiarem inúmeros agentes, atraem a atenção de órgãos públicos e de fomento à atividade econômica, tornando-se foco de investimentos públicos que estimulam o desenvolvimento do setor. (PORTER, 2009; PATTI, 2006)

Incentivos e avaliação de desempenho: A proximidade física e a constante interação entre as empresas do *cluster* tornam a comparação de desempenho muito mais fácil. Esta situação, junto ao estímulo à competição gerado pela rivalidade entre os concorrentes locais, incentiva empresas e pessoas a concorrerem e superarem umas às outras.

A necessidade de as pessoas se sentirem envolvidas no processo e serem bem vistas pela comunidade gera grande motivação para o desenvolvimento destes funcionários, que concordam em buscar objetivos mais desafiadores. (PORTER, 2009; PATTI, 2006)

A facilidade de comparação e o acesso às informações das outras empresas facilitam também o processo de avaliação de desempenho internamente nas organizações conduzindo o *cluster* em um processo de desenvolvimento e melhoria contínua da eficiência e da produtividade.

4.1.2 Cluster e inovação

Já foi citado anteriormente que a competitividade de um país ou localidade depende da produtividade, que por sua vez está altamente relacionada à capacidade de as empresas promoverem inovação de processos e produtos. É o papel dos *clusters* como indutores deste processo de inovação que este tópico do trabalho pretende discutir.

O ambiente do *cluster* promove tamanha interação entre as organizações, gerando troca de informações e experiências entre elas, que é bastante comum as empresas pertencentes aos *clusters* conseguirem perceber com maior rapidez e clareza quais são as novas necessidades dos consumidores. Esta rápida percepção é muito importante, principalmente em um ambiente altamente globalizado e mutável, no qual se encontram atualmente quase todos os mercados, pois permite às empresas do *cluster* reagirem aos clientes de maneira mais rápida que os concorrentes, propondo inovações de modo a atender às novas necessidades e superar as expectativas dos clientes. (PORTER, 2009)

Para que o *cluster* consiga gerar um processo de inovação eficiente, é necessário que seja construído um sistema em que as empresas irão utilizar mecanismos internos de aprendizagem e também processo de interação vertical, com fornecedores e clientes; além disso, precisa ser feito um investimento em treinamentos que visem melhorar a habilidade dos colaboradores. É importante salientar que sem a proximidade geográfica, inerente ao *cluster*, a

transmissão de conhecimento e a troca de informações não seriam tão eficientes, já que este processo depende de alguns fatores, como contato pessoal, fornecedores especializados, confiança mútua e vocabulário específico. (CASSIOLATO, CAMPOS e STALLIVIERI, 2006; SUZIGAN, CERRÓN e DIEGUES JÚNIOR, 2005)

Segundo esses autores, é importante ainda salientar que o processo de troca de informações e as relações estabelecidas variam entre diferentes *clusters*, podendo esta interação ser intensificada não só pelas relações informais estabelecidas, mas também pela diversidade produtiva encontrada nos *clusters*

Oliver e Porta (2006) vão além e dizem que nos *clusters* onde o processo de interação entre agentes institucionais e empresas é realizado de maneira adequada e onde os agentes institucionais participam ativamente dos treinamentos e da geração de conhecimento, todo esse conhecimento torna-se implícito ao território e, com o passar do tempo, esse acúmulo de conhecimento gerado e internalizado torna-se fonte de vantagem competitiva para o *cluster*.

É importante salientar que há diversas maneiras para que o conhecimento tácito seja transmitido dentro do *cluster*, mas pode-se dizer que as principais formas são as relações informais que vão sendo estabelecidas ao longo do tempo. (HOFFMAN, MORALES e FERNANDEZ, 2009)

Outro ponto interessante para uma empresa fazer parte de um *cluster* é estar sempre em contato com outras empresas do mesmo ramo, assim dificilmente são surpreendidas por uma nova tecnologia no mercado, pois, geralmente, as inovações tecnológicas surgem dentro dos ambientes dos *clusters*, já que é comum as empresas trocarem informações sobre novas tecnologias, componentes e máquinas. (PORTER, 2009)

Os parágrafos anteriores ilustraram os benefícios do *cluster* relacionados à rápida percepção de necessidades dos clientes e à atenção quanto às novas tecnologias, porém é necessário que as empresas consigam organizar-se e atuar de forma rápida, para que consigam responder ao mercado mais rápido que os concorrentes. Nesse sentido, o *cluster* também oferece benefícios às empresas, isso ocorre porque esses agrupamentos geralmente se tornam importantes mercados para os fornecedores de equipamentos e componentes, com isso a dedicação que os fornecedores trabalham para as empresas de um *cluster* é maior do que para empresas individuais, permitindo inovações mais rápidas e aquisições de novos componentes antes dos concorrentes.

Com o avanço das relações entre as empresas do *cluster*, algumas ações conjuntas começam a surgir e, nesse aspecto, é possível que as organizações pertencentes a esses agrupamentos realizem testes conjuntos sobre as inovações sugeridas, com isso os custos da inovação das empresas podem ser diluídos e os novos lançamentos feitos quando há um pouco mais de certeza sobre o desempenho da inovação proposta.

Por fim, não se pode esquecer que, apesar da proximidade e cooperação entre as empresas do *cluster*, será vivenciada também uma situação de grande concorrência entre as empresas, o que acaba pressionando as organizações a inovarem.

Neste tópico do trabalho, foram citados vários benefícios dos *clusters* relacionados à inovação, porém é necessário fazer uma ressalva: é possível que o *cluster* acabe se transformando em um ambiente muito uniforme, onde as empresas pensam de maneira muito semelhante, o que pode dificultar o processo de inovação, em função do bloqueio às novas ideias e restrição a mudanças. (PORTER 2009)

Dessa forma, é possível perceber a importância do *cluster* na geração de conhecimento e, conseqüentemente, no processo de inovação, porém a simples existência de um aglomerado de empresas não é suficiente para esta contribuição, pois o essencial é a conexão e o relacionamento entre as instituições participantes, estes são os quesitos que devem ser estimulados pelos agentes institucionais e pela governança, que são os responsáveis por fazer com que as empresas trabalhem na mesma direção e de maneira integrada no *cluster*. (OLIVER e PORTA, 2006)

4.1.3 Formação de redes em *clusters*

Um tema bastante discutido atualmente em *cluster* é a evolução das relações que direcionam as estratégias desses arranjos para integração e relacionamento entre diferentes *clusters*.

Neste trabalho, diversos benefícios dos *clusters* já foram citados e identificados, porém existe um risco de que as empresas participantes se tornem tão focadas no negócio, que deixem de perceber boas oportunidades. O foco exagerado na atividade pode tornar-se um risco ao diminuir a exposição das empresas aos novos conhecimentos e informações. (NIU, MILES e LEE, 2008)

Essa situação tende a ocorrer em países menores, ou menos desenvolvidos, e uma alternativa para minimizar esses riscos é sugerir a formação de redes entre *clusters*, além das relações dentro dele.

Para que as relações dentro do *cluster* e *intracluster* tenham sucesso e realmente se desenvolvam, é necessário que os integrantes tenham confiança uns nos outros, essa confiança surge basicamente com o tempo e por meio das interações entre as empresas. Dessa forma, quando uma organização sente necessidade de apoio e firma alguns contratos informais com os outros integrantes do *cluster*, essas experiências bem-sucedidas vão aumentando a confiança entre os agentes. (HARRISON, 1991)

Ainda segundo Harrison (1991), a proximidade geográfica nunca será irrelevante neste processo, pois é preciso que as pessoas se vejam e que haja o contato pessoal para o aumento da confiança.

A ideia por trás de uma rede entre *clusters* é que ela irá estender as relações organizacionais, criando oportunidades e facilitando a troca de informações e conhecimento, a rede *intracluster* funciona como meio para estimular inovação e sustentar iniciativas inovadoras para o desenvolvimento econômico. (NIU, MILES e LEE, 2008)

O início deste processo pode ser a formação de uma parceria entre dois *clusters* complementares, porém, com o passar do tempo, é esperado que as conexões aumentem e se intensifiquem, seja em termos de quantidade, seja em termos de qualidade, sendo assim, será construída uma verdadeira rede de *clusters*, contando não apenas com dois, mas com vários. (NIU, MILES e LEE, 2008)

O objetivo final dessa rede de *clusters* é não só fortalecer a competitividade de todos os envolvidos, mas também melhorar os padrões de competitividade da região ou país.

Com os avanços tecnológicos e facilidades de comunicação e deslocamento existentes no mundo de hoje, as relações entre *clusters* não estão mais restritas aos arranjos de um mesmo país, ou seja, a rede poderá ser construída considerando padrões mundiais e relações entre diferentes países, o que sugere um novo patamar de avaliação da competitividade, já que esta rede poderá fortalecer a competitividade em vários países. (NIU, MILES e LEE, 2008)

Apesar de existir a possibilidade de formação de redes entre *clusters* de diferentes países, é importante analisar as similaridades entre os arranjos e também entre os países. A formação de ligações fortes e vencedoras são mais fáceis entre países que possuem história, cultura, tradições, língua e condições geográficas semelhantes.

4.1.4 Políticas de *cluster* e iniciativas *cluster*

O governo possui amplo interesse em promover políticas direcionadas aos *clusters*, este fato é apoiado pela ideia de que as ações do poder público serão mais eficientes e bem-sucedidas, caso sejam direcionadas a um grupo de agentes ao invés de direcioná-las para organizações individuais. (LASTRES e CASSIOLATO, 2003)

Já foi citado anteriormente neste trabalho que os *clusters* estão se tornando foco de atenção dos governos, seja no momento de sua formação, seja como colaboradores e incentivadores de seu desenvolvimento. Porém as funções executadas pelos governos podem ser diferentes dependendo do *cluster* e do perfil governamental.

O governo pode adotar um papel de incentivador inicial do *cluster*, por meio de alguns incentivos fiscais e regulamentação, e não se envolver no dia a dia do *cluster*, dessa forma toda a liderança do arranjo fica a cargo de empresas privadas participantes. (CARRIE, 1999)

Nos casos em que o governo atua de maneira mais direta, subsidiando e apoiando as empresas, espera-se que a taxa de novos entrantes no mercado seja maior e a taxa de insucesso, ou mortalidade de empresas diminua. (BENNETT e SMITH, 2002)

Outra possibilidade é o governo envolver-se e liderar o processo de desenvolvimento do *cluster*, para isso é necessário que as funções de todas as agências governamentais fiquem bastante claras no processo (CARRIE, 1999)

Atualmente existem inúmeras políticas públicas, que se utilizam dos *clusters* para promover investimentos e desenvolvimento regional. Os governos estão direcionando seus esforços aos *clusters* e estudando de que forma as políticas públicas podem auxiliar sua formação.

As políticas são resultado do planejamento público, ou seja, são as decisões de como serão aplicados os recursos públicos e quais são os setores econômicos e sociais que o governo pretende apoiar. Essas políticas possuem mecanismos de controle e metas, e os *clusters* são muito bem vistos pelos governos, pois são uma forma de beneficiar um grande número de agentes com o mesmo volume de recursos. (BECATTINI, BELLANDI e DE PROPRIIS, 2009)

As iniciativas de *clusters*, por sua vez, são esforços organizados pelas empresas ou instituições com o objetivo de aumentar a competitividade do *cluster* dentro de uma região (SÖLVELL, 2009)

Apesar de as políticas de *cluster* serem uma boa ferramenta de planejamento e decisão de aplicação dos recursos públicos, algumas precauções precisam ser tomadas, principalmente com relação ao processo de seleção dos *clusters* que serão atendidos pelas políticas. É preciso criar um mecanismo profissional e seletivo para identificar quem serão os beneficiados pelas políticas de *cluster*.

Neste caso, a principal recomendação é para que os escolhidos não sejam apenas aglomerados empresariais, mas também possuam forte interação com a sociedade e capacidade para gerar os maiores benefícios à população. É importante que a população também se identifique e se sinta parte deste *cluster*, ou seja, o *cluster* deve fazer parte e fortalecer a identidade local

4.2 Planejamento e Gestão Estratégica

Antes de iniciar os estudos acerca dos diferentes métodos de planejamento estratégico existentes, é necessária a apresentação de alguns conceitos importantes, e o primeiro deles é a própria definição de estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em seu livro *Safári da Estratégia* apresentam cinco abordagens diferentes a respeito do conceito de estratégia, que foram denominados como 5 ps da estratégia.

A primeira abordagem aqui apresentada, talvez, seja a mais complexa. Os autores, explicam que estratégia pode ser considerada um padrão de comportamento que pode observado ao longo do tempo, ou seja, é uma forma de definição da estratégia informal, na verdade não há uma declaração estratégica, e a única maneira de perceber a estratégia nesta organização é observando o padrão de decisões, produtos e processos ao longo do tempo.

A segunda abordagem dos autores sugere que a estratégia seja encarada como um pretexto, esta forma de surgimento da estratégia dentro da organização ocorre com o objetivo de executar algum tipo de manobra com um propósito específico, ou seja, para obter algum benefício de curto prazo, por exemplo, uma empresa pode comercializar o produto abaixo do preço de custo, a fim de eliminar um concorrente recém-chegado ao mercado, esta é uma estratégia surgida como um pretexto.

A terceira abordagem considera que a estratégia pode ser encarada como uma perspectiva, essa forma de abordagem sugere que a estratégia é algo interno e intrínseco do planejador, ou

seja, é uma visão particular de uma única pessoa. Esta forma de encarar a estratégia geralmente ocorre em pequenas empresas familiares, onde não há nenhum tipo de formalidade na elaboração da estratégia, e os caminhos que a organização deve percorrer estão todos dentro da cabeça do dono, ou do gerente.

A quarta forma de encarar o surgimento da estratégia em uma organização considera que a estratégia pode ser definida como uma posição de mercado que a organização deseja atingir. Ou seja, a estratégia da organização pode ser ocupar a posição de líder de mercado.

A última forma de conceber a estratégia dentro da organização consiste em uma abordagem em que a estratégia pode ser vista como um plano. Esta alternativa indica que a estratégia é definida dentro da organização por meio de um processo formal, seguindo um método e envolvendo vários agentes. Esta é a forma mais percebida dentro de grandes empresas onde a participação de pessoas de vários departamentos é fundamental para o entendimento da organização como um todo.

Além da definição proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), outra forma interessante de abordar este tema é considerar a estratégia como um conceito multidimensional construído a partir de todas as atividades principais da empresa, e que tem o objetivo de criar um senso de unidade, direção e propósito para a organização em questão. (HAX e MAJLUF 1996)

Hax e Majluf (1996) vão além e apresentam também seis dimensões críticas que contribuem para a definição de estratégia:

- padrão de decisões baseado na história da organização;
- meio de estabelecer objetivos, metas e ações;
- definição dos negócios em que a empresa está ou tem a intenção de desenvolver;
- resposta às ameaças, oportunidades, pontos fortes, pontos fracos, visando ao alcance de vantagem competitiva;
- forma de conseguir o engajamento de diversos níveis da empresa – corporativo, de negócios, funcional – em torno de um mesmo objetivo;
- forma de determinar os retornos econômicos e não econômicos que a organização deseja oferecer a seus *stakeholders*.

Peter Drucker (1999) completou as definições de estratégias existentes propondo que a finalidade da estratégia é capacitar a organização, para que ela consiga atingir os resultados determinados, dentro de um ambiente instável e imprevisível, ou seja, considera que a estratégia permite que as empresas tomem atitudes intencionalmente oportunistas.

Andrews² (1987, *apud* MOORE, 1992) foi além e separou o conceito de estratégia em estratégia corporativa e estratégia de negócios, podendo a estratégia corporativa ser definida como um padrão de decisões que define os objetivos e os caminhos que a organização deverá percorrer para alcançá-los, sendo uma das principais funções da estratégia corporativa definir os mercados em que a empresa irá competir.

A estratégia de negócios, por sua vez, tem o objetivo de determinar como a empresa irá competir nos mercados definidos pela estratégia corporativa, sendo assim, é possível perceber a estratégia corporativa como uma visão mais ampla do que a estratégia de negócios. Porém o autor ainda ressalta que ambas fazem parte de um processo constante, que ele nomeia de administração estratégica.

Por fim, segundo o autor, a análise das oportunidades de mercado, a análise dos recursos e das competências da organização, os valores e as aspirações pessoais, e as obrigações com a sociedade são os quatro componentes principais na formulação da estratégia.

Sendo assim, a administração estratégica pode ser definida como as tarefas e análises que uma organização deve conduzir para compreender seu ambiente interno e externo, definir objetivos, formular e implementar as estratégias e, por fim, atividades de controle estratégico. É importante que este deva ser um processo contínuo e na prática não obedeça a essa sequência, havendo portanto sobreposição das etapas. (WRIGHT, KROLL e PARNELL 2000, BARNEY e HESTERLY 2007)

Com relação à implementação da estratégia, Drucker (1999) cita que a estrutura organizacional, os processos e a liderança das empresas possuem papel fundamental.

Ansoff (1965) complementa as definições anteriores, apontando que as estratégias são forçadas e decididas em um ambiente de parcial ignorância, no qual faltam informações sobre as condições do ambiente. Nesse sentido, as decisões estratégicas podem ser definidas como as decisões que relacionam a empresa com seu ambiente, levando em consideração a saúde e

² ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. 3. ed. Homewood: D. Irwin, 1987.

desenvolvimento da organização no longo prazo e procurando desenvolver os cursos de ação que a empresa deverá adotar, bem como a definição dos recursos que deverão ser alocados.

De acordo com as definições de estratégia apresentadas anteriormente, é possível perceber que há uma grande sinergia entre elas. A partir disso, é possível concluir que a estratégia é extremamente necessária para as empresas, principalmente em ambientes cada vez mais competitivos, como pode ser observado nos dias de hoje, e que é a estratégia que permite a criação de uma posição única e valiosa, por meio de várias ações realizadas. (PORTER, 1996)

O planejamento estratégico, por sua vez, pode ser considerado como o processo de análises que conduz à definição da estratégia, Lambin (2000) aponta diversas razões, expostas a seguir, para que o planejamento estratégico seja realizado.

O planejamento estratégico ajuda a todos os envolvidos no entendimento do negócio, demonstrando as razões das opções estratégicas, apontando aspectos históricos e comparando com o momento atual.

O planejamento estratégico expressa os valores e filosofias do sistema e dos gestores, oferecendo a todos os envolvidos uma direção na qual a organização deve seguir, estimulando um sentimento de união entre os agentes. Este ponto é extremamente útil e benéfico aos *clusters*, principalmente por tratar-se de um ambiente mais diversificado que uma empresa individual.

O plano facilita não só a coordenação entre funções, mas também o processo de execução das atividades necessárias para o desenvolvimento.

Planejar estrategicamente é também um processo de monitoramento constante, que permite que o progresso seja revisto a todo momento. Quem executa planejamento estratégico constantemente consegue adaptar-se mais facilmente às mudanças ambientais.

E por fim, mas também muito importante, planejar permite tomar decisões mais racionais e precisas sobre a aplicação dos recursos financeiros e garante melhores decisões acerca dos recursos escassos.

Apesar de todas essas vantagens em realizar o planejamento estratégico, há uma grande preocupação quanto à implementação das ações propostas e à continuidade do processo, por isso alguns autores avançaram suas pesquisas para o conceito de gestão estratégica, que passou a ser discutido como reflexo das mudanças econômicas e sociais que ocorreram nos

anos 1960 e 1970, e defendem basicamente uma gestão baseada na organização de todos os recursos, de maneira sistêmica e contínua, com o objetivo de gerar vantagem competitiva para as empresas. Esta forma de gestão inclui em suas etapas e ferramentas um modelo de planejamento. (BONN e CHRISTODOULOU 1996)

Andrews³ (1987, *apud* MOORE, 1992) sustenta que existem quatro elementos essenciais para o processo de gestão estratégica:

1. participação das pessoas-chave na identificação dos problemas e oportunidades, ou seja, é necessário envolver todas as pessoas importantes nos processos de análise;
2. considerar as opiniões das pessoas nas etapas de análise;
3. triagem e análise criteriosa acerca dos dados de crescimento de mercado;
4. considerações sobre as possíveis restrições financeiras e impactos dos investimentos realizados.

Ansoff (1965) corrobora a definição de Andrews sobre administração estratégica, afirmando que o planejamento estratégico é parte da administração estratégica, que, sendo mais ampla, conseguirá identificar as oportunidade externas e relacioná-las com as modificações necessárias na organização para aproveitamento dessas oportunidades e implementação das estratégias.

Alguns autores foram além das definições dos conceitos de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica e propuseram alguns métodos para realizar o planejamento estratégico, que, segundo Almeida (2003), é uma ferramenta para que as empresas possam definir a aplicação dos recursos com base no monitoramento dos aspectos do ambiente externo e do ambiente interno.

4.2.1 Métodos de planejamento e gestão estratégica

Nesta etapa do trabalho, pretende-se apresentar os principais métodos de planejamento estratégico estudado. É importante salientar que os métodos podem ser planejamentos estratégicos, para empresas, cadeias produtivas e redes, e planejamento público.

³ *Op. Cit.*

Como ponto de partida deste estudo, é apresentado o quadro 5 com o resumo das propostas de métodos de planejamento estratégico

Etapas	Nutt e Backoff (1987)	Bryson (1988)	Oliveira (1988)	Hax e Majluf (1996)	Lambin (2000)	Pearce e Robinson (2005)	Fernandes e Berton (2005)	Neves (2006)	Neves (2007)	SEBRAE
1	Contexto Histórico	Acordo Inicial	Diagnóstico Estratégico	Estratégia de Negócio	Declaração de Visão	Missão e Responsabilidade Social	Análise do Negócio	Iniciativa dos Líderes da Cadeia	Introdução	Descrição do setor
2	Análise da Situação	Mandatos	Missão da Empresa	Estratégia Corporativa	Análise Externa	Ambiente Externo	Análise do Ambiente	Mapeamento e Quantificação	Análise Externa	Dados gerais do setor
3	Questões estratégicas	Missão e Valores	Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	Estratégia Funcional	Análise Interna	Análise Interna	Análise da Organização	Criação de Organização Vertical	Análise do Ambiente Interno	Análise do ambiente externo
4	Opções Estratégicas	Ambiente Externo	Controle e Avaliação		Objetivos e Programas	Análises e Escolhas Estratégicas	Ambiente X Organização	Montagem do Planejamento Estratégico	Objetivos	Características de compra
5	Análise da Viabilidade	Ambiente Interno			Escolha das Estratégias	Objetivos de Longo Prazo	Missão e Visão	Elaboração dos Contratos	Estratégias	Polo de referência
6	Implementação	Questões Estratégicas			Definição Projetos de Marketing	Estratégias Genéricas	Objetivos e Estratégias Gerais		Decisões de Produto	Sugestões de posicionamento estratégico
7		Estratégias			Orçamento de Marketing	Objetivos de Curto Prazo	Objetivos e Estratégias funcionais		Decisões de Comunicação	
8		Descrição da Organização no Futuro			Planos de Contingência.	Táticas Funcionais	Integração		Decisões de Canais de Distribuição	
9		Ações				Políticas	Implementação		Decisões de Força de Vendas	
10		Resultados				Reestruturação da Organização	Aprendizagem		Decisões de Preços	
11						Controle Estratégico e Melhoramento Contínuo			Orçamentos	
12									Execução e Controle	

Quadro 5: Resumo dos Métodos de Planejamento Estratégico Estudados

FONTE: Elaborado pelo Autor a partir de Nutt e Backoff (1987), Bryson (1988), Oliveira (1988), Hax e Majluf (1996), Lambin (2000), Pearce e Robinson (2005), Fernandes e Berton (2005), Neves (2006) e Neves (2007), SEBRAE (2010)

Modelo de Nutt e Backoff (1987)

Nutt e Backoff publicaram, em 1987, a proposta de um método de planejamento estratégico para organizações públicas e terceiro setor. Segundo os autores, um método de planejamento estratégico para esse tipo de organização é necessário, pois as dificuldades e desafios enfrentados pelas organizações públicas e do terceiro setor são diferentes das empresas privadas.

A principal característica que diferencia essas organizações é o estabelecimento de objetivos de lucratividade, presentes nas empresas privadas e ausentes nas organizações abordadas pelos autores.

O método proposto por eles é composto de seis etapas, que serão descritas a seguir.

1. Contexto histórico: nesta etapa os planejadores devem analisar tendências, eventos passados, ideais e direcionamentos gerais da organização.
2. Avaliação da situação: aqui os autores sugerem que seja realizada uma análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de ação para as organizações.
3. Análise dos problemas: esta é uma etapa interessante em que os autores avaliam quais as principais dificuldades que poderão influenciar a organização. O modo de realizar esta análise consiste em fazer uma lista dos possíveis problemas e priorizá-los, estruturando o que os autores chamam de agenda de problemas.
4. Opções estratégicas: com base nos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, algumas ações são sugeridas nesta fase para aproveitar as oportunidades e pontos fortes e minimizar as ameaças e pontos fracos. Os autores sugerem ainda que as ações propostas nesta etapa sejam agrupadas por temas semelhantes.
5. Análise da factibilidade: nesta etapa os autores sugerem que seja feita uma discussão profunda sobre quem será influenciado pela estratégia proposta. Além disso, eles consideram os aspectos políticos, financeiros, administrativos e profissionais relacionados tanto à organização quanto às pessoas envolvidas e como essas características podem influenciar na estratégia. Outra proposição desta etapa do modelo consiste em classificar os diferentes *stakeholders* de acordo com o apoio ou a objeção à organização.

6. Implantação: esta última etapa do método leva em consideração os grupos identificados na fase 5 e, para cada grupo, é proposto um conjunto de táticas diferentes.

Modelo de Bryson (1988)

Em 1988, Bryson propôs também um método de planejamento estratégico direcionado a organizações públicas e sem fins lucrativos, para que elas pudessem enfrentar da melhor maneira possível as situações encontradas. O método de Bryson é composto por oito etapas.

1. Acordos iniciais sobre o processo de planejamento: esta etapa consiste na definição de como o planejamento será conduzido, ou seja, aqui são consideradas questões como quais serão as funções de cada envolvido, quando e qual será o formato dos relatórios intermediários, entre outras questões relacionadas ao processo de planejamento.
2. Identificação dos mandatos: por se tratar de organizações sem fins lucrativos, cuja direção é constantemente trocada em função de legislação e determinações contratuais, é extremamente importante analisar e entender claramente qual é a situação do mandato.
3. Desenvolvimento da missão e valores: nesta etapa os autores sugerem que as organizações analisem as principais necessidades dos *stakeholders* e formulem a missão e declaração de valores baseadas nesses interesses.
4. Análise do ambiente externo: neste ponto, as análises devem considerar os aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais, bem como os clientes e concorrentes, a fim de identificar as oportunidades e ameaças para a organização.
5. Análise do ambiente interno: os principais pontos propostos pelos autores para esta etapa são as análises dos recursos disponíveis, a estratégia atual da organização e a avaliação do desempenho atual, com isso os planejadores conseguirão identificar os pontos fortes e fracos da instituição.
6. Identificação das questões estratégicas: após as análises realizadas nas etapas anteriores, aqui é o momento de definir uma declaração acerca das questões estratégicas. Segundo o autor, essa declaração deve conter três elementos básicos: ser

descrita de forma sucinta, apresentar os fatores que tornam esta estratégia fundamental e apontar as consequências caso o processo falhe.

7. Desenvolvimento da estratégia: esta etapa consiste na elaboração de proposições, políticas, projetos, ações e decisões sobre as alocações de recursos que pretendem auxiliar nas questões estratégicas identificadas na etapa anterior. Estas proposições devem ser pensadas para garantir uma coerência entre o que as pessoas dizem, decidem e fazem.
8. Descrição da organização no futuro: na última etapa do plano, os planejadores devem elaborar uma declaração de visão de sucesso, ou seja, uma determinação de aonde a organização pretende chegar.

Modelo de Oliveira (1988)

O modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (1988) é composto de quatro macroetapas, conforme demonstrado no quadro 5:

1. diagnóstico estratégico;
2. missão da empresa;
3. instrumentos prescritivos e quantitativos;
4. controle e avaliação.

A primeira etapa do método, o diagnóstico estratégico, é focado em analisar a situação do ambiente externo e da empresa para a qual o planejamento estratégico está sendo executado, analisando o que a empresa tem de bom, regular ou ruim. Esta etapa é composta das seguintes atividades: análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades.

Para uma identificação eficiente de ameaças e oportunidades, o autor sugere que sejam avaliados os seguintes aspectos do ambiente: processo de integração (vertical e horizontal), aspectos tecnológicos, aspectos governamentais, aspectos financeiros, relações com sindicatos, relações com a comunidade, relações com os consumidores, definições de mercado, setor de atuação da empresa, concorrentes e fornecedores.

Com relação à identificação de pontos fortes e fracos, o autor sugere que sejam avaliados os principais departamentos/funções da empresa (Marketing, Finanças, Produção, Recursos Humanos), os aspectos internos da organização, abrangência do processo, nível de controle do sistema pelo administrador, critérios que o administrador utiliza para avaliar pontos fortes e fracos e a maneira como as informações são obtidas.

A segunda etapa do método de Oliveira (1988) consiste na definição da missão da empresa, que considera a determinação o negócio da empresa, por que ele existe e quais atividades devem ser realizadas no futuro. Para isso, o autor sugere as seguintes atividades: definição da postura estratégica da empresa e definição das macroestratégias e macropolíticas. Essas etapas são realizadas para determinação das estratégias e fontes de vantagem competitiva da organização.

A fase 3 do método aborda a determinação de objetivos e desafios empresariais, a determinação das estratégias empresariais, a definição das políticas empresariais e o desenho dos projetos e planos de ação, sendo estes os responsáveis pela integração entre os instrumentos prescritivos e quantitativos.

Por fim, este método proposto por Oliveira (1988) considera a etapa de controle e avaliação do planejamento estratégico, que consistem em determinar os níveis de monitoramento e analisar possíveis revisões do plano.

Modelo de Hax e Majluf (1996)

Conforme pode ser observado no quadro 5, o método proposto por Hax e Majluf é composto de três macroetapas: estratégia de negócios, estratégia corporativa e estratégia funcional.

As estratégias de negócios são formadas por basicamente cinco etapas descritas a seguir

1. Definição de missão do negócio, ou seja, determinar o escopo apropriado para as atividades da empresa, a fim de obter competências únicas perante os segmentos de mercado selecionados.
2. Análise do ambiente, com foco no negócio: esta etapa consiste em uma análise macro do ambiente externo em que são propostas as análises do ambiente competitivo (5 forças de Porter), análises dos grupos estratégicos.

3. Exame interno, considerando o nível de negócio: nesta fase, as principais análises sugeridas pelos autores são análise da cadeia de valor, estratégia genérica de negócio, análise dos fatores críticos de sucesso, análise comparativa dos concorrentes.
4. Formulação de estratégias de negócio: as análises anteriores são a base para a definição das estratégias de negócio que serão definidas com o auxílio das seguintes análises: análise estratégica associada à atratividade do setor.
5. Avaliação econômica e estratégica das definições estratégicas.

A segunda macroetapa deste método, estratégias corporativas, é composta de oito etapas descritas a seguir.

1. Análise do ambiente no nível da empresa: esta fase consiste na análise do panorama econômico, análise do setor industrial e aspectos externos básicos (políticos, econômicos, sociais e tecnológicos).
2. Definição da missão da empresa: por meio da identificação do escopo do negócio e das características únicas da empresa.
3. Segmentação do negócio: consiste na divisão de funções da empresa dentro das várias unidades de negócio.
4. Estratégia horizontal: consiste no alinhamento e na integração de funções entre as diferentes unidades de negócios, para que possa ser conseguida uma situação otimizada.
5. Integração vertical: decidir se é interessante para a empresa fazer uma integração para frente ou para trás na cadeia produtiva.
6. Filosofia da organização: é definida como uma declaração do presidente, ou responsável pela empresa, que promove sentimento de unidade e desafios para todos na organização.
7. Postura estratégica: consiste na postura geral da empresa, que irá direcionar as definições de estratégia corporativa, de negócio e estratégia funcional. Um dos fatores da postura estratégica são os objetivos e metas da organização.
8. Alocação de recursos e gestão de portfólio: por se tratar de recursos limitados, os projetos dentro de uma organização devem ser avaliados e selecionados com base na

geração de valor para a empresa, além disso, é importante selecionar o portfólio adequado para trabalhar para não haver desperdício de recursos.

A terceira e última macroetapa deste método, estratégias funcionais, é composta de três fases descritas a seguir.

1. Estratégia de recursos humanos: consiste na definição das principais características dos recursos humanos, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e remuneração e recompensas.
2. Estratégias tecnológicas: esta etapa é executada por meio da análise das necessidades tecnológicas.
3. Estratégias de fabricação: nesta etapa as principais decisões estão relacionadas a fábricas, capacidade produtiva, tecnologia dos processos e relações com fornecedores.

Modelo de Lambin (2000)

O método de planejamento proposto por Lambin (2000) é focado em ações de marketing, ou seja, consideram-se os elementos do mix de marketing como armas das empresas para superar seus concorrentes e alcançar destaque no mercado. Este método é composto de oito etapas conforme pôde ser observado no quadro 5.

1. Declaração de missão da empresa: a declaração de missão de uma organização é utilizada para explicitar seu direcionamento e criar uma sensação de unidade entre os agentes. Para uma boa declaração de missão é importante analisar aspectos históricos da empresa, rever ou fazer a definição de seus negócios e levar em consideração os objetivos gerais.
2. Análise externa: a análise externa da organização leva em consideração as tendências do mercado em que a empresa atua, o comportamento do consumidor, a estrutura da distribuição da cadeia produtiva e tendências macroambientais, que são os aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais.
3. Análise interna: esta etapa consiste na identificação de pontos fortes e fracos, com base nas análises de recursos internos e análise da situação atual do marketing da empresa (produtos, distribuição, comunicação e preços).

4. Objetivos e programas: consiste na definição dos principais objetivos da organização, que geralmente estão relacionados a vendas, lucratividade e clientes.
5. Escolhas estratégicas: após as definições dos objetivos, é importante estabelecer como eles serão alcançados. Esta é exatamente a função das macroestratégias, como defender a posição de mercado, extensão de linha de produto e desenvolvimento internacional. Ao final das escolhas estratégicas, o autor sugere que seja criada uma declaração da estratégia.
6. Definição dos projetos de marketing: a etapa seis consiste em operacionalizar as macroestratégias, ou seja, determinar as ações de produto, canais de distribuição, estruturas de preço, decisões de forças de vendas, comunicação, pós-vendas e pesquisas de marketing. Além disso, os autores sugerem a criação de planos alternativos de marketing.
7. Orçamento de marketing: a sétima etapa do plano consiste na elaboração do orçamento de marketing, ou seja, a projeção dos gastos e despesas com o plano definido confrontado com as receitas da organização.
8. Planos de contingência: por fim, os autores salientam a importância de estabelecer um plano de contingências, ou seja, analisar as vulnerabilidades dos planos propostos por meio de testes de robustez e avaliação de riscos e controles, buscando evitar surpresas para a organização e preparando-se, com planos de contingência, para possíveis mudanças no ambiente.

Modelo de Pearce e Robinson (2005)

O método de Pearce e Robinson (2005) foi construído em 11 etapas que serão explicadas a seguir.

1. Missão e responsabilidade social: esta primeira etapa do método consiste na definição da razão de existência da organização, juntamente com as definições de padrões de responsabilidade social que a empresa adotará.
2. Ambiente externo: consiste na análise das variáveis do ambiente externo, como os aspectos políticos, sociais, econômicos e tecnológicos, análise do ambiente

competitivo (5 forças de Porter). Este método sugere também uma análise das características estratégicas e portfólio para empresas com atuações globais.

3. Análise interna: esta etapa prevê a análise dos recursos da organização, análise da cadeia de valor, análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos e análise do ciclo de vida da indústria.
4. Análises e escolhas estratégicas: esta etapa está fundamentada na avaliação das oportunidades para liderança em custo, diferenciação ou enfoque, bem como na análise das fontes de vantagem competitiva. Depois destas análises, os autores sugerem uma avaliação sobre o portfólio (matriz BCG e GE McKinsey).
5. Objetivos de longo prazo: consistem na definição dos objetivos organizacionais em termos de lucratividade, produtividade, posição competitiva, desenvolvimento dos funcionários, relações de trabalho, liderança tecnológica e responsabilidade pública.
6. Estratégias genéricas: neste método, as estratégias genéricas são definidas junto com os objetivos de longo prazo e consistem na escolha básica da liderança em custo, diferenciação ou enfoque, combinadas com as estratégias de crescimento, penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto, integração horizontal, integração vertical e diversificação.
7. Objetivos de curto prazo: nesta etapa, inicia-se o que o autor denomina de implementação da estratégia. Consiste na priorização dos objetivos e metas, de forma que direcionem as atividades da organização.
8. Táticas funcionais: consistem na especificação das estratégias, para que cada ação seja detalhada, tenha um prazo e um responsável para sua realização.
9. Políticas: esta etapa baseia-se na definição de políticas relacionadas aos controles, sentimento de união, asseguarção de decisões mais rápidas, institucionalização de aspectos básicos, redução de incertezas, facilitação e aceitação das estratégias.
10. Reestruturação da organização: esta etapa existe para que possa haver uma adequação entre a estrutura da empresa e as estratégias definidas.
11. Controle estratégico e melhoramento contínuo: consiste na proposição de premissas que servirão de pontos de controle, pontos de alerta, atenção com a estratégia, controle da implantação. Além desses mecanismos de controle, é também nesta etapa que a

empresa decidirá pela adoção de práticas de melhoramento contínuo, como por Six Sigma e ISO. Para esta fase de controles, uma ferramenta adequada e sugerida pelos autores é o *Balanced Scorecard*.

Modelo de Fernandes e Berton (2005)

O modelo de planejamento estratégico de Fernandes e Berton (2005) é formado por 10 etapas descritas a seguir.

1. Análise do negócio: esta etapa consiste na definição das atividades essenciais executadas pela empresa e quais serão as unidades de negócio.
2. Análise do ambiente: aqui são propostas análises do ambiente geral, em que se encontram os aspectos políticos, econômicos, tecnológicos, sociais. Além da famosa análise PEST, os autores também propõem a análise estrutural da indústria (5 forças de Porter), do ciclo de vida do setor e também uma análise dos concorrentes e seus grupos estratégicos.
3. Análise da organização: as principais avaliações referentes a esta etapa são análise das competências e recursos internos da organização, análise da cadeia de valor e seus elos frágeis e análise das estratégias genéricas (lideranças em custo, diferenciação ou enfoque).
4. Análise do ambiente *versus* organização: esta é uma etapa interessante, em que os autores propõem um alinhamento entre a análise externa e a análise interna; para isso sugerem as seguintes atividades: análise de portfólio (matriz BCG), matriz atratividade de mercado, definição das estratégias genéricas de negócio, análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).
5. Missão e visão: segundo os autores, este é o momento da criatividade e consiste na construção das declarações de visão e missão da empresa.
6. Objetivos gerais: esta etapa consiste na definição de objetivos de forma quantitativa e temporal, para nortear as ações da organização. Como estratégias gerais, os autores ilustram a possibilidade de adotar uma estratégia de concentração, estratégia de estabilidade, estratégias de crescimento ou estratégias de redução de despesas.

7. **Objetivos e estratégias funcionais:** esta etapa do método de planejamento proposto pretende abordar a definição dos objetivos e estratégias específicos para cada área da organização. Com esse intuito, os autores sugerem definições nas seguintes áreas: Compras e Materiais, Pesquisa e Desenvolvimento, Operações e Produção, Financeira, Marketing, Recursos Humanos e Sistemas de Informação.
8. **Integração:** esta etapa consiste na integração de todas as estratégias e objetivos determinados, de modo que haja uma forma de controlar suas implantações por meio do *Balanced Scorecard* e por meio de análises financeiras.
9. **Implementação:** a implantação de mudança considera sempre a estrutura, as pessoas e os processos, ou seja, nesta etapa a empresa precisa definir qual será a estrutura, quem serão as pessoas e quais serão os processos utilizados na implantação das estratégias.
10. **Aprendizagem:** a última etapa deste método é na verdade um processo contínuo, já que a todo o momento as organizações estão aprendendo. Com o aprendizado, as tomadas de decisões das empresas e definições de estratégias e planejamentos tendem a ter uma qualidade cada vez maior.

Modelo de Neves (2006)

O método de planejamento estratégico proposto por Neves (2006) é direcionado para cadeias produtivas, ou seja, é um método de planejamento estratégico que aborda mais do que uma organização. Este método é composto por cinco etapas.

1. **Iniciativa de líderes da cadeia:** o autor considera esta a primeira etapa, pois o planejamento estratégico de uma cadeia produtiva inicia-se em função da iniciativa ou vontade de alguma organização da cadeia em parceria com governo ou instituições de pesquisa, ou seja, nesta fase é importante entender os papéis dos agentes e os motivos que conduziram ao planejamento.
2. **Mapeamento e quantificação da cadeia:** nesta etapa, os responsáveis pelo planejamento estratégico, em parceria com os executivos do setor, devem desenhar todos os elos e relações da cadeia produtiva e pesquisar dados sobre a movimentação deste setor em termos monetários.

3. Criação da organização vertical: um processo de planejamento estratégico para cadeias produtivas necessita de um ponto de apoio e união, que conduzirá o processo e será responsável pelas decisões estratégicas.
4. Montagem do planejamento e gestão estratégica para a cadeia: as etapas de 1 a 3 foram preparatórias para o planejamento da cadeia produtiva. É nesta etapa 4 que o planejamento estratégico começa a ser realmente estruturado por meio das seguintes fases:
 - introdução: entendimento da situação inicial da cadeia, ou seja, entender se existem outros planos em andamento e quais serão os envolvidos;
 - análise de mercado: esta etapa consiste na análise externa do mercado da cadeia produtiva, a partir daqui serão identificadas as ameaças e oportunidades para a cadeia;
 - análise da situação interna e concorrentes: o objetivo desta etapa é conseguir identificar os principais pontos fortes e fracos da cadeia produtiva em questão, um ponto importante desta etapa é a análise dos contratos e formas de interação entre as empresas da cadeia produtiva;
 - objetivos para cadeia: as metas e objetivos para a cadeia produtiva como um todo devem ser definidos;
 - estratégias: o importante nesta etapa é determinar ações que conduzirão toda a cadeia aos objetivos propostos. É importante considerar toda a cadeia e não empresas específicas nestas definições;
 - planos de ação: depois das definições estratégicas, as ações de produtos, produção, comunicação, distribuição, recursos humanos e institucionais são determinadas.
 - orçamento e controle: nesta etapa deverá ser levantado o volume de recursos financeiros que serão aplicados na implantação do plano, junto com as definições das principais ferramentas de acompanhamento e controle.
5. Elaboração de contratos: por fim o autor propõe que novos contratos e interações entre as organizações sejam determinadas, para sustentar as estratégias definidas no planejamento. Estes contratos também auxiliam na diminuição de conflitos entre os

agentes envolvidos na cadeia, já que uma cadeia produtiva é composta por várias organizações com funções e objetivos diferentes.

Modelo de Neves (2007)

Em 2007, Neves propôs um novo método de planejamento e gestão estratégica, desta vez direcionados para empresas e com enfoque em marketing. A grande contribuição deste modelo foi considerar que as empresas fazem parte de estruturas mais amplas que são as cadeias produtivas, ou seja, há necessidade de integração e planejamento de ações conjuntas entre os agentes.

O método de Neves (2007) é composto de 12 etapas descritas a seguir.

1. Introdução: esta etapa consiste no entendimento inicial da situação da organização, ou seja, entendimento dos motivos para realização do plano e conhecimento inicial da empresa.
2. Análise do ambiente: esta é a etapa de análise externa, em que serão avaliadas a situação de mercado, situação do ambiente competitivo, análise do consumidor e identificação de oportunidades e ameaças.
3. Análise interna e da concorrência: nesta etapa uma análise da situação interna é feita comparando com a situação da concorrência, isto permite a identificação dos pontos fortes e fracos da organização.
4. Objetivos: os objetivos e as metas em termos qualitativos e quantitativos são definidos nesta etapa, os principais aspectos considerados aqui são lucratividade, receita e volume de vendas.
5. Estratégias: As estratégias gerais da organização, e as análises de portfólio são realizadas nesta etapa, estas estratégias conduzirão as ações das próximas etapas do plano.
6. Produtos e serviços: esta etapa é formada pelas principais decisões relacionadas a produtos, serviços, marcas e embalagens.
7. Comunicação: na etapa 7, as decisões referentes a público-alvo, mensagem e canais de comunicação são tomadas, para que haja capacidade de comunicar o que foi definido nas estratégias.

8. Canais de distribuição: nesta etapa são analisados os canais de distribuição da empresa, avaliando-se a possibilidade de novos canais e analisando-se as possibilidades de conflitos entre os canais.
9. Força de vendas: consiste na definição de toda a estrutura de vendas da empresa, uma decisão importante é trabalhar com vendedores contratados ou representantes comerciais, decidir as regiões de atuação dos vendedores e as formas de remuneração.
10. Preços: aqui as políticas de preço e desconto da organização são definidas, bem como as formas de precificação, sejam baseadas em custos, sejam baseadas em valor.
11. Orçamento: a etapa 11 consolida todo o investimento necessário para que o planejamento estruturado seja implementado.
12. Gestão: na etapa de gestão, todas as decisões tomadas nas etapas 6 a 10 são agrupadas em projetos e alocadas a responsáveis, além disso, são determinados prazos para execução das tarefas. É importante que os planejadores realizem o acompanhamento durante todo o processo de implantação, para que possa ser feita uma revisão dos projetos propostos e em certos casos a proposição de novos.

Método Foco Competitivo de Planejamento para *Clusters*

A metodologia do foco competitivo é bastante utilizada pelas unidades do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), para realizar a definição das diretrizes estratégicas do *cluster*; diferentemente do método de elaboração de Planos de Melhoria da Competitividade (PMC), este método não apresenta detalhamento dos projetos e o resultado resume-se a indicar possíveis caminhos.

Este método é composto de seis etapas, conforme pode ser observado na figura 2.

Figura 2: Metodologia Foco Competitivo

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de Sebrae (2010).

ETAPA 1: a primeira fase do método consiste em mapear o arranjo produtivo para identificar os principais agentes, seguindo com uma breve descrição dessas instituições e suas funções no *cluster*.

ETAPA 2: o objetivo desta etapa é entender de forma mais detalhada quais são as principais oportunidades que o mercado oferece para as empresas participantes do *cluster*. As principais análises realizadas são as seguintes: curva de crescimento do setor, representatividade do setor no país, principais segmentos de compradores, situação da produção no país, descrição dos canais de distribuição, análise de preços, tendências para o setor, margens praticadas, situação tributária, análise dos fornecedores.

ETAPA 3: esta etapa consiste na análise do ambiente externo, com o objetivo de identificar as principais oportunidades e ameaças, por meio das seguintes análises: análise dos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos e análise de atratividade.

ETAPA 4: análise das características de compra, neste etapa é necessário entendimento dos padrões de compra dos clientes e identificação dos fatores de decisão da compra.

ETAPA 5: esta etapa tem o objetivo de identificar um outro *cluster*, que servirá de referência para comparações com o *cluster* estudado e também de onde poderão ser extraídos exemplos de atividades bem-sucedidas.

ETAPA 6: esta é a última etapa do método e consiste em sugerir as diretrizes para o posicionamento estratégico que o *cluster* deverá adotar frente ao mercado.

4.3 Planejamento Estratégico Aplicado a *Cluster*

Não foram encontradas na literatura publicações referentes a métodos de planejamento estratégico para *clusters*, porém existem diversos temas relacionados a este assunto bastante discutidos e estudados por diversos pesquisadores.

A principal dificuldade existente no planejamento de um *cluster* está na diversidade de agentes e de interesses, por isso o plano deve considerar essas questões e conseguir consolidar esses diversos interesses. O ambiente e a estrutura do setor devem ser considerados como impactantes do planejamento, porém não se pode negligenciar a importância das escolhas estratégicas individuais e as características individuais das firmas que estão presentes no *cluster*, pois serão elas as principais responsáveis pelo sucesso do planejamento. (EDGAR, LITTELJOHN e ALLARDYCE, 1994)

Existem diversas estratégias que se adaptam a tipos diferentes de empresas, em um *cluster* existem várias organizações com objetivos distintos, nesse sentido, o plano estratégico possui o objetivo de alinhar as estratégias, criando um caminho geral comum, porém respeitando as opções estratégicas individuais.

Observando estas características do *cluster*, os autores sugerem um modelo que analisa quais foram as opções estratégicas e escolhas individuais das empresas dentro do *cluster*, o modelo de cruzamento de duas variáveis para construção desta análise: a estratégia tomada pelas empresas e a estrutura do mercado.

A estrutura do mercado é analisada considerando o escopo do mercado, ou seja, identificando quais são os segmentos de atuação das empresas do *cluster*, outro fator considerado é o tamanho das empresas e, por fim, quais são as fontes de vantagem competitiva dessas organizações.

O escopo pode ser amplo, médio ou estreito, sendo a definição de cada categoria feita com base no número de segmentos a que a empresa atende.

Os tamanhos das organizações foram padronizados em pequeno médio e grande, e o número de vantagens competitivas foi classificado em poucas, médias e muitas fontes.

Outro grande desafio, quando se discute planejamento e desenvolvimento de *clusters*, reside no fato de que a maior parte dos exemplos estudados e discutidos é de *clusters* empresariais, localizados em grandes centros econômicos e desenvolvidos, onde os recursos são abundantes e as políticas públicas são bastante intensas, porém pouca atenção é dada aos *clusters* empresariais mais afastados, ou aos *clusters* agropecuários, que normalmente se situam em localidades mais afastadas e menos desenvolvidas. Porém a pressão dos valores de terra e a necessidade de desenvolvimento de novas regiões estão tornando essas regiões mais afastadas em novos focos de desenvolvimento. (DANSON, 2009)

Os próximos subtópicos desta dissertação pretendem apresentar alguns importantes temas que foram discutidos nos congressos latino-americanos de *clusters* nos anos de 2009, 2010 e 2011. Estes temas funcionam como grandes direcionadores para o planejamento dos *clusters*.

4.3.1 Estratégias voltadas para educação

A educação pode ser um dos pilares para os projetos estratégicos propostos pelo planejamento. Alguns *clusters* são formados por agentes que não estão educados e capacitados para atuar de forma conjunta e gerar a inovação necessária para um bom desenvolvimento do arranjo. (Ulloa, 2009)

Para que sejam propostos bons projetos voltados para educação e para que estes projetos sejam corretamente implementados, é importante que o *cluster* possua um forte envolvimento com alguma instituição de ensino que possa liderar esse processo.

Outro aspecto importante de projetos em educação e inovação é a presença de uma instituição de promoção e apoio à inovação, ou seja, a criação de uma agência de inovação permite manter o foco dos projetos e coordenar o processo de inovação nos *clusters*.

4.3.2 Estratégias voltadas para coordenação e gestão do *cluster*

A coordenação e gestão de um *cluster* é estrutura fundamental para que possam ser pensadas estratégias de longo prazo. Alguns *clusters* não possuem a governança organizada e

capacitada para tomar as decisões estratégicas, por isso os planos estratégicos precisam considerar a estruturação da governança.

Para isso é necessária a criação de uma instituição especializada que promova o desenvolvimento da competitividade do *cluster* no longo prazo. Esta organização, ou instituição, poderá contar com agentes produtores do *cluster*, ou instituições de apoio e desenvolvimento.

As instituições de apoio geralmente têm a função de difundir conhecimentos e desenvolver as competências técnicas da empresa, mas também podem auxiliar no processo de coordenação entre os agentes do *cluster*.

No Brasil, fica claro que os locais onde a presença de agentes institucionais é mais forte, o desenvolvimento e a formação de *clusters* se tornam mais eficientes, isto posto, é preciso considerar o envolvimento desses agentes no momento da execução do planejamento e da gestão estratégica dos *clusters*. (SUZIGAN, CERRÓN e DIEGUES JÚNIOR, 2005; NUÑEZ, 2009)

4.3.3 Estratégias voltadas para marketing

Segundo Solé (2009), alguns *clusters* já possuem uma organização interna mais avançada e um modelo de negócio em que a cooperação entre as empresas formadoras funciona de maneira eficiente, construindo produtos de qualidade. Para esses *clusters*, o foco do planejamento estratégico pode ser em ações de marketing que podem auxiliar as organizações a conhecerem o mercado, posicionarem os produtos do *cluster* e captarem margem de contribuição, reestruturarem os canais de distribuição para aumentar a eficiência com que os produto chegam aos consumidores finais.

Essas ações permitem ao *cluster* um crescimento mais acelerado no mercado, pois consegue uma boa diferenciação frente à concorrência.

Nesse sentido, o planejamento para *cluster* pode propor ações estratégicas voltadas para busca de estudos e inteligência de mercado, revisão de canais, criação de marcas de identificação local, ou selos de origem e promoção dos produtos e marcas do *cluster*.

4.3.4 Características para o sucesso de um planejamento estratégico de *cluster*

Segundo Esteban (2009), existem algumas características comuns, presentes nos planejamentos bem-sucedidos nos *clusters*.

É importante que o planejamento seja realizado obedecendo a um senso de realidade. Ou seja, é preciso avaliar a situação do *cluster* e manter proposições coerentes com a capacidade local de implantação dos projetos. De nada adianta propor projetos estratégicos superdimensionados e extremamente arrojados, pois a implantação e continuidade ficarão comprometidas.

Outro ponto extremamente importante é o fator humano. É preciso analisar muito bem qual a situação de desenvolvimento das pessoas dentro do *cluster*, pois serão essas pessoas que conduzirão os projetos propostos no planejamento, por isso elas precisam ser capacitadas e treinadas para esta função.

Qualquer planejamento que seja desenvolvido para *clusters* precisa conseguir gerar uma cooperação entre as empresas, se é que esta cooperação ainda não está presente no *cluster*. Além disso, esta cooperação precisa ter o foco nos objetivos propostos pelo plano. Em função de os planejamentos para *cluster* ficarem dependentes de vários agentes locais para sua correta implantação, é comum ocorrer dispersão e falta de foco nos objetivos estratégicos. Nesse sentido, é importante que os planos estratégicos contenham uma visão de futuro, com a qual todos os agentes do *cluster* se identifiquem. (ESTEBAN, 2009)

A ligação mais importante existente em um *cluster* ocorre quando a barreira entre os competidores é quebrada e passa a acontecer um fenômeno de cooperação somada à competição, ou seja, apesar de competirem pelo mesmo mercado, empresas vizinhas auxiliam-se para obter os melhores processos, profissionais e recursos. (HARRISON, 1991; PATTI, 2006).

É perceptível que a cooperação entre as empresas ocorre de maneira mais clara entre a empresa com seus fornecedores, pois nessa relação não há grandes desconfianças quanto a uma possível disputa no mercado, porém essa interação cooperativa também ocorre entre a empresa e seus competidores. (PATTI, 2006; HOFFMAN, MORALES e FERNANDEZ, 2009)

A governança local do *cluster* é uma questão bastante importante para o planejamento. Geralmente são os agentes da governança que direcionam os trabalhos e tomam as principais decisões estratégicas, por isso, para que o planejamento estratégico obtenha sucesso, é preciso que exista uma governança local, com poder legítimo sobre os agentes do *cluster*. Caso não haja essa governança, o plano precisará contemplar esta organização em seus objetivos estratégicos.

O *cluster* deve ser encarado como uma organização, por isso é necessário que possua uma gestão profissional, com gestores contratados para executar essa função, ganhando salários fixos e com o objetivo de planejar e desenvolver ações de apoio à competitividade do *cluster*, realizando cobranças sobre os demais agentes. (BESNARD, 2009) (Informação verbal)⁴

Por fim, é preciso gerar em todos os agentes locais um sentimento de união, em que todos confiam nas ações propostas pelo planejamento e firmam entre si um compromisso de longo prazo. Somente dessa forma as ações estratégicas identificadas e propostas no plano serão implementadas com sucesso. Os agentes locais são as pessoas que mais compreendem o *cluster*, por isso a colaboração dessas pessoas nos momentos de diagnóstico do plano é fundamental, além disso, é preciso aproximar-se dessas pessoas para não ser tratado como estranho e para que, posteriormente, elas possam trabalhar com mais motivação nos projetos propostos (SAGRARIO, 2009)

⁴Informação fornecida por Lisa Besnard no IV Congreso Latinoamericano de Cluster, em Mendoza, 2009.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS CASOS

Esta etapa do trabalho apresenta o método de planejamento que foi aplicado nos nove estudos de caso bem como os principais resultados de sua aplicação, além de uma análise crítica acerca da aplicabilidade e eficiência das ferramentas trabalhadas em cada arranjo produtivo.

5.1 Metodologia para Desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade

Nos casos estudados neste projeto, foi aplicado o método de Plano de Melhoria da Competitividade (PMC), que consiste na análise estratégica do *cluster*, para posterior proposição de projetos estruturantes, que foram detalhados em ações estratégicas específicas.

Este método tem o objetivo de identificar as principais necessidades do *cluster* e propor projetos estruturantes que sejam capazes de sustentar o desenvolvimento do arranjo, promovendo melhoria da competitividade.

O PMC foi construído pelos profissionais da Markestrat e aplicado aos *clusters* da Bahia, conforme explicitado anteriormente neste trabalho.

Existem seis etapas principais que devem ser contempladas nesta metodologia de planejamento de *clusters*.

Figura 3: Método de Elaboração de Planos de Melhoria da Competitividade

FONTE: Markestrat (2010)

ETAPA 1: A primeira etapa de caracterização e mapeamento do *cluster* consiste em realizar o entendimento dos principais aspectos históricos, geográficos e de governança do *cluster*; ainda nesta etapa, é necessário fazer um mapeamento do arranjo, para entender quais são as principais instituições participantes, e por fim realizar uma análise das principais oportunidades de mercado.

ETAPA 2: Esta fase do método consiste em realizar uma análise de grupos estratégicos formados no *cluster* e também identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades para o arranjo estudado.

ETAPA 3: Neste momento são identificadas as principais diretrizes estratégicas para o *cluster*. Neste método específico, foram consideradas as seguintes análises: identificação dos fatores críticos de sucesso, definição de visão de futuro do *cluster*, definição do posicionamento estratégico com base na ferramenta de definição das estratégias genéricas de Porter (liderança em custo, diferenciação, enfoque) e, por fim, definição da estratégia de crescimento com base na ferramenta de Ansoff (mercado x produto).

ETAPA 4: É nesta etapa que os grandes temas para os projetos serão definidos, junto com os principais objetivos propostos pelo plano.

ETAPA 5: Com base nos objetivos estratégicos, são propostos projetos estruturantes para cada um dos *clusters*, com o objetivo de fomentar a melhoria da competitividade local.

ETAPA 6: Na última etapa do plano, serão detalhadas as ações executivas, ou seja, todas as principais atividades necessárias para implantação dos projetos estratégicos serão apontadas.

5.2 Apresentação do *Cluster* de Caprinovinocultura

O arranjo produtivo de caprinovinocultura pode ser dividido em quatro polos, três direcionados a produção e comercialização de carne, e um com foco no desenvolvimento genético para caprinos e ovinos.

Os polos de carne abrangem três cidades principais – Juazeiro, Jussara e Pintadas –, enquanto o de genética está localizado em Senhor do Bonfim.

O *cluster* de caprinovinocultura é formado por criadores de caprinos e ovinos e também por indústrias processadoras de carne desses animais.

Com relação aos criadores, há o predomínio de pequenos e médios estabelecimentos, que possuem até 50 cabeças e de 50 a 300 cabeças, respectivamente.

Para absorver a produção dos produtores, existem algumas indústrias processadoras na região, as principais são: Frigorífico Lamm, Curtume Campelo, Frigorífico Abatal e Baby Bode.

Quando se trata de planejamento estratégico de *clusters*, a presença de uma governança forte é fundamental para conseguir a união entre os agentes.

Por se tratar de um *cluster* descentralizado em quatro polos, existem organizações diferentes liderando a governança em cada uma das principais cidades.

Em Juazeiro, os líderes são a fazenda Icó, o frigorífico Lamm e o Abatal; no polo de Pintadas, o comando é feito pela Cooperativa dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Jussara (COPERJ); na cidade de Pintadas, a liderança é exercida pela Cooperativa Agroindustrial de Pintadas (COOAP); por fim, o polo de Senhor do Bonfim possui a governança centralizada na Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da Microrregião de Senhor do Bonfim (ACCOSB).

Desenho do Cluster

Figura 4: Desenho da Rede do Cluster de Caprinovinocultura

FONTE: MARKESTRAT (2009a).

5.3 Apresentação do Cluster de Derivados da Cana-de-açúcar

O *cluster* de Derivados da Cana-de-açúcar é de grande importância para o estado da Bahia, esta importância pode ser percebida quando se analisa que, das 470 cidades do estado, pelo menos 120 são produtoras de cana-de-açúcar. Apesar do grande número de cidades, o *cluster* está centralizado em duas mesorregiões do estado: a mesorregião do Centro-Sul baiano e a mesorregião do Sul baiano.

Este *cluster* é formado por agentes de diversos elos da cadeia produtiva, como fornecedores, produtores, distribuidores e varejistas.

Os fornecedores são divididos em quatro grupos: fornecedores de defensivos, fornecedores de máquinas e equipamentos, fornecedores de fertilizantes e fornecedores de embalagens; isto posto, é possível perceber que todas as necessidades de insumos dos produtores do *cluster* podem ser supridas por empresas da região.

Os produtores são os principais agentes deste *cluster* e com relação a eles é possível perceber a existência de três grupos:

- produtores informais: são os produtores com o menor nível de desenvolvimento, em sua maioria propriedades familiares. Estas propriedades possuem equipamentos antigos e funcionam por tração animal. Estes produtores não são regularizados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e por isso não podem formar cooperativas;
- produtores profissionais: são produtores mais experientes que os informais, que conseguem organizar-se em cooperativas, porém a capacidade gerencial é baixa;
- produtores empresariais: este é o grupo com maior nível de desenvolvimento, as principais características dos fazendeiros deste grupo são capacidade de investimento, infraestrutura moderna e boa capacidade de gestão da propriedade.

A principal característica dos distribuidores é a presença de atravessadores, que compram os produtos dos fazendeiros e revendem aos varejistas, que são formados por supermercados, mercearias, restaurantes e bares.

Os produtores do *cluster* organizam-se em cinco redes, que coordenam a governança do arranjo.

A rede de Abaíra é representada por produtores de cachaça; na rede do Vale do Rio Gavião, existem produtores de cachaça e rapadura; a rede de Caetité representa interesses de produtores de cachaça; a rede de cachaça Livramento e Rio das Contas, como o próprio nome diz, é formada por produtores de cachaça; por fim, a rede MPS Litorânea também representa produtores de cachaça.

Desenho do Cluster

Figura 5: Desenho da Rede do Cluster de Derivados da Cana de Açúcar
 FONTE: Markestrat (2009b).

5.4 Apresentação do Cluster de Fornecedores da Indústria Automotiva

Este *cluster* tem uma característica muito peculiar: ele é todo estruturado e organizado em torno da fábrica da Ford, uma grande montadora de automóveis. Talvez este seja o motivo de este *cluster* ser um dos mais concentrados do estado.

As empresas fornecedoras de autopeças do estado da Bahia estão localizadas na Região Metropolitana de Salvador. As empresas fornecedoras da Ford são classificadas em níveis 1, 2 e 3. Os fornecedores de nível 1 são responsáveis, junto com a Ford, pela montagem dos automóveis e estão instalados dentro da fábrica da montadora, eles também são chamados de sistemistas.

Os fornecedores de níveis 2 e 3 são as empresas foco deste *cluster*. São normalmente pequenas e médias empresas que fornecem as matérias-primas utilizadas pelos fornecedores nível 1.

Por se tratar de um arranjo produtivo estruturado e altamente dependente da Ford, fica claro que o principal agente institucional deste *cluster* é a montadora, ou seja, é ela quem direciona o andamento dos demais agentes, isso ocorre em função do poder econômico da Ford, muito maior que o poder de seus fornecedores.

Desenho do *cluster*

Figura 6: Desenho da Rede do Cluster de Fornecedores da Indústria Automotiva
 FONTE: Markestrat (2009c).

5.5 Apresentação do *Cluster* de Fruticultura

O *cluster* de fruticultura do estado da Bahia desenvolveu-se e estruturou-se em torno de perímetros de irrigação gerenciados pela Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf). Em função disso, o arranjo produtivo localiza-se na região de Juazeiro, próximo ao rio São Francisco.

Os principais agentes deste *cluster* são os produtores de frutas, divididos em três grupos, de acordo com o emprego de tecnologia no processo produtivo.

O primeiro grupo é definido como agricultores de baixo nível tecnológico, o segundo são os agricultores com médio nível tecnológico e o terceiro grupo é constituído por produtores com alto nível tecnológico.

O primeiro grupo possui a característica de grande dependência tecnológica dos agentes de fomento da região. O segundo grupo são produtores mais independentes com certo nível de integração junto aos outros agentes do *cluster*. O terceiro, e último grupo de produtores, é formado por agricultores que fornecem suas frutas principalmente ao mercado externo, possuem um alto nível de integração com as outras organizações do *cluster*, seja de caráter privado, seja de caráter público.

Além dos produtores de frutas, o arranjo apresenta também outros grupos de empresas que se estruturaram em torno dos agricultores, esses grupos estão apresentados a seguir.

- Fornecedores de insumos aos produtores: empresas comerciais de insumos agrícolas, máquinas e itens de infraestrutura.
- *Packing House*: empresas responsáveis pelo último preparo da fruta antes da comercialização.
- Agentes intermediários e atacadistas: são os responsáveis pela entrega das frutas até o varejo.
- Varejistas: estes agentes disponibilizam a fruta para o consumidor final, neste grupo encontram-se feiras, supermercados, boutiques de frutas, entre outros.

A governança deste *cluster*, ou seja, a liderança dos agentes, é exercida principalmente pela Câmara de Fruticultura, uma entidade criada para organizar e representar os interesses da cadeia produtiva frente a instituições governamentais.

Desenho do *cluster*

Figura 7: Desenho da Rede do *Cluster* de Fruticultura

FONTE: Markestrat (2009d).

5.6 Apresentação do *Cluster* de Piscicultura

O arranjo produtivo de piscicultura está localizado na região nordeste do estado da Bahia, mais especificamente em torno das cidades de Paulo Afonso, Glória e Canudos.

O grupo foco deste *cluster* é formado pelos criadores de peixe dessas três cidades, os quais podem ser subdivididos em função da localização da propriedade e da capacidade de cultivo. Na região representada pela cidade de Glória, identificam-se os microcriadores, com capacidade de produção de até 50 mil kg por ano, os pequenos criadores com capacidade entre 51 mil e 300 mil kg por ano e os médios criadores, de 301 mil a 1 milhão de kg por ano.

Na região de Canudos, é possível perceber dois grupos: microcriadores (de 0 a 50 mil kg/ano) e pequenos piscicultores (51 mil a 300 mil kg/ano). Dessa forma, existem cinco grupos estratégicos formados pelos criadores.

A governança deste arranjo produtivo, liderada pela Cooperativa Mista Agropecuária dos Produtores de Paulo Afonso (Coomapa) e formada por aproximadamente 20 cooperados, exerce a liderança sobre várias associações de criadores. É importante salientar que neste arranjo a governança conta com a participação de várias associações de criadores, e até mesmo de criadores individuais.

Desenho do *cluster*

Figura 8: Desenho da Rede do Cluster de Piscicultura

FONTE: Markestrat (2009e).

5.7 Apresentação do *Cluster* de Rochas Ornamentais

O *cluster* de rochas ornamentais de Bahia tem uma característica bastante peculiar, pois possui dois polos com características completamente distintas, aquele de Jacobina e Ourolândia e o da Região Metropolitana de Salvador.

Os próprios nomes já dizem quais são as principais cidades de cada um dos polos, porém a diferença fundamental entre eles não é a localização, mas a atividade fim; no polo de Ourolândia e Jacobina, o foco é a extração de mármore e ocorre no interior do estado da Bahia. No polo da Região Metropolitana de Salvador, a principal atividade é o beneficiamento e comercialização do mármore bege Bahia e outras rochas ornamentais.

Os principais grupos de agentes do *cluster* de rochas ornamentais da Bahia são: extratores de blocos de mármore; serrarias, que também são chamadas de beneficiamento primário; empresas de polimento, que dão o tratamento à pedra e retiram pequenas imperfeições; artesãos, que produzem artigos decorativos a partir do mármore ou de seus rejeitos; e, por fim, as marmorarias, responsáveis pelo acabamento final do produto e venda ao consumidor final.

A governança deste *cluster* ainda está em fase de definição, porém um agente que merece destaque é a Secretaria de Indústria, Comércio, e Mineração (SICM), que, junto com a Associação dos Empreendedores do Mármore Bege Bahia (Assobege), está liderando as principais decisões referentes ao polo de extração.

Com relação ao polo de beneficiamento, novamente constata-se a presença da SICM, juntamente com o Complexo de Marmorarias da Bahia, como instituições líderes e condutoras do *cluster*.

O complexo de marmorarias da Bahia é uma associação entre marmorarias, cujo objetivo é estreitar o relacionamento entre as empresas e aumentar o comportamento cooperativo, ou seja, tenta assegurar que as empresas não entrem em concorrência predatória.

Desenho do *cluster*

Figura 9: Desenho da Rede do *Cluster* de Rochas Ornamentais

FONTE: Markestrat (2009f).

5.8 Apresentação do *Cluster* de Sisal

O *cluster* de sisal do estado da Bahia localiza-se na microrregião nordeste do estado, onde existem aproximadamente 60 mil propriedades rurais familiares. Esta região forma o chamado Território do Sisal, onde a maior parte do sisal produzido no estado é cultivado.

Os principais atores deste *cluster* podem ser classificados em sete grupos de acordo com sua posição na cadeia produtiva e são eles:

- grupo dos produtores agrícolas de sisal: este é o foco do *cluster* estudado, são agentes deste elo produtivo que mais necessitam de auxílio e desenvolvimento;
- grupo dos proprietários de máquinas desfibradoras: é formado por intermediários, que possuem poder financeiro para comprar a folha do sisal dos produtores agrícolas e depois revender ao beneficiador com um valor agregado maior, em forma de fibra;

- grupo de beneficiadores de fibra: compra a fibra dos proprietários de máquinas;
- grupo dos artesãos: compra a fibra beneficiada e desenvolve produtos em sua maioria de forma manual;
- grupo dos transformadores-exportadores: são as indústrias que fabricam produtos manufaturados com qualidade superior, geralmente conseguem colocar estes produtos no mercado externo, podendo cobrar um preço maior por eles;
- grupo dos agentes facilitadores: são empresas que auxiliam o processo produtivo do sisal e, conseqüentemente, ajudam no desenvolvimento do *cluster*, ou seja, são empresas que facilitam os fluxos dentro da cadeia produtiva;
- grupo dos agentes institucionais: este grupo é formado por empresas externas ao *cluster*, ou seja, não estão diretamente ligadas aos fluxos da cadeia produtiva, porém são empresas que promovem ações que buscam o desenvolvimento do arranjo da região.

Este arranjo produtivo conta com a participação de várias entidades de classe, que exercem a governança do *cluster*. As principais entidades presentes na região sisaleira são: Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (Apaeb); Sindicato das Indústrias de Fibras Vegetais do Estado da Bahia (Sindifibra); Cooperativa Regional de Artesãos de Fibras do Sertão (Cooperafis).

Desenho do Cluster

Figura 10: Desenho da Rede do Cluster de Sisal

FONTE: Markestrat (2009g).

5.9 Apresentação do Cluster de Transformação de Plástico

As empresas beneficiadoras de plástico do estado da Bahia ficam concentradas na Região Metropolitana de Salvador – formada pelos municípios de Salvador, Camaçari, Candeias, Itaparica, Lauro de Freitas, São Francisco do Conde, Simões Filho, Dias D’Ávila, Madre Deus e Vera Cruz – mais a cidade de Feira de Santana.

Neste *cluster* os principais agentes são empresas que podem ser divididas em três grupos de acordo com a etapa de beneficiamento do plástico.

O grupo dos produtores de 1ª geração é formado por apenas um agente, que também é chamado de centro de matéria-prima: são as petroquímicas, que geram o plástico a partir do petróleo. Os produtores de 2ª geração compram o insumo do centro de matéria-prima e transformam-na em resinas plásticas. Finalmente, os produtores de 3ª geração são empresas que transformam a resina plástica em produtos acabados. No *cluster* da Bahia existem

fabricantes dos seguintes produtos acabados: embalagens flexíveis, componentes técnicos, artigos para construção civil, empresas produtoras de utilidades domésticas, artigos para o setor automotivo, artigos de uso agrícola.

A governança deste arranjo produtivo é exercida pelos agentes que formam a rede baiana de plástico, esses agentes realizam reuniões frequentes para discussão do desenvolvimento do *cluster* e das empresas, as quais se organizaram de tal forma que existe também um comitê gestor responsável por atividades necessárias ao desenvolvimento do arranjo produtivo.

Desenho do *Cluster*

Figura 11: Desenho da Rede do *Cluster* de Transformação de Plástico

FONTE: Markestrat (2009h).

5.10 Apresentação do *Cluster* de Turismo

O *cluster* de turismo da Bahia compreende a região chamada de Costa do Cacau, que é formada pelas cidades de Ilhéus, Canavieiras, Itacaré, Santa Luzia, Uma, Uruçuca e Itabuna.

Os principais agentes foco do *cluster* são divididos em sete grupos:

- grupo dos hotéis: é formado por hotéis que geralmente oferecem maior conforto ao turista que as outras opções de hospedagem;
- grupo das pousadas: oferece opções de hospedagem geralmente mais simples e menores que os hotéis;
- grupo do bares e restaurantes: prepara e oferece alimentação necessária aos turistas;
- grupo das cabanas: comercializa alimentos e bebidas na areia da praia;
- grupo das agências de turismo: responsável por oferecer opções de passeio, *city tours* e serviços de transporte entre aeroporto e hotel;
- grupo das operadoras de turismo: responsável por fazer as reservas de voos e hotéis e passeios, ou seja, organiza a viagem do turista;
- grupo das locadoras de veículos: oferece automóveis para os turistas, o aluguel pode ser feito por meio das agências de viagens, por meio dos hotéis, ou ainda pessoalmente sem intermediário.

Neste *cluster* não existe uma governança formal definida pelos agentes, sendo assim, a Superintendência de Investimentos em Polos Turísticos (Suinvest) começou a assumir uma posição de destaque, promovendo integração de políticas e estratégias para desenvolvimento do turismo no estado da Bahia.

Desenho do Cluster

Figura 12: Desenho da Rede do Cluster de Turismo

FONTE: Markestrat (2009i).

6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Este tópico da dissertação pretende apresentar uma análise comparativa entre as nove aplicações do método de planejamento estratégico nos *clusters* do estado da Bahia.

A análise comparativa será feita por meio da apresentação dos principais aspectos de cada etapa do planejamento estratégico em cada um dos clusters, comparando-os com os dos demais *clusters*, dessa forma pretende-se avaliar quais das etapas e ferramentas são adequadas e deverão permanecer no método final proposto nesta dissertação.

6.1 Análise do estudo de caso do cluster de Caprinovinocultura

Etapa 1 – Caracterização e mapeamento dos *clusters*

O *cluster* de caprinovinocultura é formado por três polos relativamente distantes geograficamente, e com grandes diferenças tecnológicas entre si. Esse distanciamento

geográfico poderia até gerar uma discussão sobre se este é realmente um único *cluster*, ou se cada um desses polos seria na verdade um *cluster* separado.

Apesar de os agentes institucionais que atuam na região considerarem os três polos como um único *cluster*, na realidade as empresas participantes do arranjo não se veem como um único grupo, e cada um dos polos defendia interesses distintos durante o processo de planejamento. Esse fator é corroborado pela existência de três governanças distintas, uma em cada polo.

Na análise de mercado realizada, foi identificada a existência de boas oportunidades nos mercados nacionais e globais, mas, em função da desestruturação do arranjo, a maior parte da carne é comercializada regionalmente.

A análise dos aspectos históricos foi direcionada para levantamento da história da caprinovinocultura na região e não conseguiu expressar a história do *cluster*, ou seja, não foi possível identificar as razões que contribuíram para a origem do *cluster*, tampouco qual o estágio do ciclo de vida em que se encontram.

Etapas 2 – Análise estratégica do *cluster*

Nas análises realizadas para o APL de caprinovinocultura, foram utilizadas duas variáveis: a localização da empresa nos municípios de Jussara, Pintadas ou Juazeiro e o porte da empresa com base no número de cabeças de caprinos e ovinos criados.

Com base nessas análises, foi possível identificar que o arranjo produtivo é composto em sua maioria por pequenos produtores que não possuem recursos financeiros para realizar grandes investimentos.

Já a consolidação da análise *SWOT* apontou boas oportunidade para que as empresas do APL comercializem os subprodutos dos caprinos e ovinos, como couro, pelos e vísceras, e expandam o mercado consumidor.

Porém também foram identificados grandes desafios ao desenvolvimento do *cluster*; dentre eles, os principais são manejo inadequado, falta de assistência técnica e indústria processadora informal sem as exigências fitossanitárias mínimas.

Etapas 3 – Definição das Estratégias de Negócio

A etapa de definição das estratégias de negócio para o APL de caprinovinocultura iniciou-se com a identificação de preço, qualidade e imagem dos produtos, como principais fatores críticos de sucesso.

A definição da declaração de visão de futuro pretende contribuir para um alinhamento entre as empresas do APL, de modo que elas se sintam como parte integrante de um grupo único. Para o *cluster* de caprinovinocultura, foi definida a seguinte visão:

“Ser referência como centro brasileiro produtor de carne caprina e ovina, buscando excelência e qualidade nos produtos oferecidos”.

Com esta declaração, espera-se que os agentes do *cluster* compartilhem os mesmos anseios com relação à maneira como o APL deseja ser visto no futuro.

A definição da estratégia de posicionamento identificou que o *cluster* deverá trabalhar para posicionar-se no quadrante de diferenciação. Para isso, serão necessários investimentos na integração horizontal e vertical das empresas, bem como investimentos em comunicação e marketing.

Com relação à estratégia de crescimento, foi percebida uma grande dificuldade em definir uma única estratégia, em função da diversidade de agentes presentes no *cluster*, por isso foi estabelecido que as principais estratégias de crescimento para este APL serão penetração de mercado e desenvolvimento de mercado. Para que essas estratégias sejam alcançadas, serão necessárias parcerias com indústrias processadoras e investimentos em marketing.

Etapas 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competitividade

O processo de planejamento estratégico para o APL de caprinovinocultura resultou na proposição de nove objetivos estratégicos, conforme pode ser observado na figura 13, a seguir.

Figura 13: Objetivos Estratégicos do Cluster de Caprinovinocultura

FONTE: Markestrat, (2009a).

Analisando a figura 13, é possível perceber que os objetivos estratégicos propostos no *cluster* estão relacionados à gestão do arranjo, ao suporte à produção e ao acesso a mercados, tendo sido priorizados os objetivos de criação do comitê de decisões estratégicas da produção, centro de engorda coletivo, centro de melhoramento genético e centro de excelência em culinária.

Etapa 5 – Proposição do projeto estruturante

O projeto estruturante proposto para o APL de caprinovinocultura é composto pelos objetivos estratégicos de comitê de decisões estratégicas da produção, centro de engorda coletivo, centro de melhoramento genético e centro de excelência em culinária. A figura 14, a seguir, apresenta esses objetivos estratégicos e as 22 ações estratégicas que precisarão ser realizadas para sucesso na estruturação de tais objetivos para o *cluster* de caprinovinocultura.

Figura 14: Projeto Estruturante do *Cluster* de Caprinovinocultura
 FONTE: Markestrat (2009a).

6.2 Análise do estudo de caso do *cluster* de Derivados da Cana de Açúcar

Etapa 1 – Caracterização e mapeamento dos *clusters*

Para o *cluster* de derivados da cana-de-açúcar, a etapa 1 do método identificou que o surgimento do arranjo produtivo foi impulsionado por incentivos governamentais, principalmente pelo financiamento para a criação de algumas associações atuantes na região do *cluster*, e pelo desenvolvimento de programas de incentivo à produção de cachaça.

Apesar de identificar alguns fatores que contribuíram para o surgimento do *cluster*, no método utilizado, as questões relativas ao estágio de desenvolvimento em que se encontra o arranjo produtivo não foram exploradas.

Com relação ao aspecto geográfico, foi possível identificar que, o APL de derivados da cana-de-açúcar também é bastante espalhado e dividido em várias microrregiões.

Novamente o questionamento sobre a classificação do *cluster* aparece e vale discutir se é ou não adequado chamar os produtores de cachaça e rapadura do estado da Bahia de *cluster*. Este questionamento sugere que seja utilizada uma metodologia formal para analisar e classificar alguns aglomerados empresariais como *clusters*, ou com potencial para se organizarem internamente e formar um *cluster* estruturado.

Com relação à governança do arranjo produtivo, ficou clara a separação em função das diferentes regiões, pois cada localidade tinha seus representantes e inexistia uma governança responsável pela coordenação de todo o *cluster*.

Etapa 2 – Análise estratégica do *cluster*

A análise dos grupos estratégicos do APL de derivados da cana-de-açúcar utilizou informações sobre o nível tecnológico dos agentes, relacionando-as às características de informalidade na operação.

Com isso foi possível identificar que o *cluster* é formado por empresas formalizadas, que possuem alto nível tecnológico, porém a maioria está em outro estágio de desenvolvimento, caracterizado pela informalidade e pelo baixo nível tecnológico.

O resultado da análise *SWOT* para este *cluster* demonstrou que é possível agregar valor à produção de cachaça mesmo sem ter de realizar grandes investimentos; também foi possível identificar que a produção de cachaça dos concorrentes não é de qualidade.

Por outro lado, a presença de intermediários e a informalidade na produção dentro do *cluster* dificultam o desenvolvimento das empresas.

Etapa 3 – Definição das Estratégias de Negócio

Os fatores críticos de sucesso identificados para o *cluster* de derivados da cana-de-açúcar foram marca forte, confiabilidade e informações sobre origem e pontos de venda, ou seja, por meio dessa análise, foi possível perceber que clientes deste arranjo produtivo valorizam produtos diferenciados.

Alinhada com as análises dos fatores críticos de sucesso, foi proposta a seguinte declaração de visão para o *cluster*:

“Ser uma região reconhecida pela produção de derivados de cana-de-açúcar de alta qualidade, desde a sua produção à sua comercialização, além de atender aos seus consumidores, oferecendo-lhes os melhores produtos derivados de cana-de-açúcar.”

A definição do posicionamento estratégico estabeleceu que o *cluster* deverá focar seus investimentos e esforços para oferecer diferenciação, por isso serão necessários investimentos na criação de uma marca local, obtenção selos e certificados de qualidade, e trabalhar melhor a seleção dos canais de distribuição.

Com relação à definição das estratégias de crescimento, novamente houve dificuldade em estabelecer uma única alternativa, por isso o *cluster* poderá trabalhar penetração de mercado,

desenvolvimento de mercado e diversificação. Porém o grande desafio em trabalhar três estratégias de crescimento diferentes é conseguir manter o foco e ser bem-sucedido em todas elas.

Etapa 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competitividade

Para o arranjo produtivo local de derivados da cana-de-açúcar, foram trabalhados objetivos que pretendem auxiliar o *cluster* em seu desenvolvimento tecnológico, contribuir para a organização e a estruturação das relações entre as empresas e contribuir o para acesso a mercados.

A figura 15, a seguir, apresenta os sete objetivos estratégicos propostos para o arranjo produtivo, sendo a criação e gestão do centro de tecnologia e negócios do APL, e o desenvolvimento de canais de distribuição os dois objetivos priorizados, detalhados e transformados em projetos estruturantes, conforme poderá ser observado na etapa 5 do método.

Figura 15: Objetivos Estratégicos para o Cluster de Derivados da Cana-de-açúcar

FONTE: Markestrat (2009b).

Etapa 5 – Proposição do projeto estruturante

Os objetivos estratégicos para o *cluster* de derivados da cana-de-açúcar foram detalhados e deram origem a duas ações estratégicas, que consistem em elaborar o planejamento, implementação e gestão do centro de tecnologia e negócios, e o planejamento de canais de distribuição.

Figura 16: Projeto Estruturante para o *Cluster* de Derivados da Cana-de-açúcar
FONTE: Markestrat (2009b).

6.3 Análise do estudo de caso do *cluster* de Fornecedores da Indústria Automotiva

Etapa 1 – Caracterização e mapeamento dos *clusters*

Diferentemente dos dois *clusters* apresentados anteriormente, o APL formado por fornecedores da indústria automotiva possui boa concentração geográfica, e todas as empresas do *cluster* estão muito próximas geograficamente. Este foi um arranjo produtivo que teve sua origem em estímulos governamentais, que promoveram incentivos para que a indústria da Ford se instalasse na Região Metropolitana de Salvador, e posteriormente criou programas para desenvolvimento de micro e pequenas empresas que seriam responsáveis por fornecer produtos e serviços para esta indústria âncora.

A governança deste arranjo produtivo possui uma característica peculiar em função da existência de uma empresa âncora, Ford, que possui um poder econômico muito maior que as outras empresas formadoras do *cluster*. A diferença de tamanho entre as empresas faz com

que a Ford assuma um papel de líder local e de maior influenciador do *cluster*, sendo também responsável pela governança do APL.

A governança do *cluster* de fornecedores da indústria automotiva tem exercido um papel importante no desenvolvimento do APL, promovendo ações que visam estruturar as pequenas e médias empresas e auxiliar na obtenção das normas e padrões de qualidade exigidos para participar do fornecimento de peças para fabricação de automóveis. Dentre essas ações, destacam-se as consultorias e programas de treinamento e capacitação para funcionários das empresas participantes do *cluster*.

Etapa 2 – Análise estratégica do *cluster*

Os principais grupos estratégicos do APL de fornecedores da indústria automotiva foram identificados a partir do cruzamento das informações sobre tamanho das empresas e mercado de atuação.

O *cluster* é formado por empresas de pequeno, médio e grande porte, havendo uma relação linear entre tamanho e mercado de atuação, já que as pequenas empresas atuam somente no mercado regional, algumas médias atuam no mercado nacional e poucas grandes conseguem fornecer produtos para empresas em nível global.

Existem muitos aspectos favoráveis que impulsionam este arranjo produtivo ao desenvolvimento, dentre os principais destacam-se a presença de várias linhas de financiamento do BID e do BNB para investimentos nas empresas do *cluster*, política e programas para desenvolvimento dos recursos humanos na região, momento de crescimento econômico nas vendas de automóveis.

Como principais desafios ao desenvolvimento do *cluster*, foram identificados: cultura dos empresários locais que dificulta o associativismo, falta de certificação das pequenas empresas do *cluster*, ausência de um centro de testes para as peças fabricadas pelas pequenas empresas e, por fim, a chegada de fornecedores vindos da China.

Etapa 3 – Definição das Estratégias de Negócio

Os principais fatores que levarão as empresas do APL de fornecedores da indústria automotiva ao sucesso são padrão de qualidade, rapidez e agilidade na entrega, certificações e confiabilidade, ou seja, este é um *cluster* muito focado em segurança e conformidade dos produtos, principalmente em função das exigências de segurança que cercam a indústria automotiva.

A visão de futuro compartilhada por todos os agentes do cluster é a seguinte:

“O APL dos Fornecedores da Indústria Automotiva da Bahia será referência em qualidade dos produtos oferecidos para a indústria automotiva e no fornecimento para outros segmentos da indústria, sendo responsável pelo desenvolvimento industrial do estado da Bahia bem como da região nordeste do Brasil.”

Com essa visão de futuro, fica claro que o papel que o *cluster* pretende exercer econômica e socialmente na região é muito importante.

Apesar de todas as exigências de qualidade e conformidades identificadas nos fatores críticos de sucesso, a principal estratégia de posicionamento para o arranjo produtivo foi liderança em custo. A opção por esse posicionamento foi feita principalmente pelo momento de concorrência forte que as empresas do *cluster* enfrentam devido à chegada de produtos da China.

Neste *cluster*, a definição de estratégia de crescimento mostrou-se incapaz de direcionar esforços, já que foram estabelecidas três diferentes estratégias de crescimento: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos.

Etapa 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competividade

Os principais objetivos estratégicos propostos para o APL de fornecedores da indústria automotiva foram classificados nas dimensões organização, acesso a mercados e produção. Dos cinco objetivos propostos ao *cluster*, acesso a mercados e criação de um programa de desenvolvimento de fornecedores foram considerados prioritários e serão apresentados na etapa 5 na forma de projetos estruturantes.

Figura 17: Objetivos Estratégicos para o Cluster de Fornecedores da Indústria Automotiva
 FONTE: Markestrat (2009c).

Etapas 5 – Proposição do projeto estruturante

Para o *cluster* de fornecedores da indústria automotiva, os objetivos estratégicos deram origem a cinco ações estratégicas que, agrupadas, formaram o projeto estruturante para o APL.

As ações propostas nesta etapa do plano foram: estudos de demanda e prospecção de fornecedores, organização e participação em eventos, estrutura de gestão e coordenação, desenvolvimento de negócios, capacitação e consultorias.

Figura 18: Projeto Estruturante para o Cluster de Fornecedores da Indústria Automotiva
 FONTE: Markestrat (2009c).

6.4 Análise do estudo de caso do *cluster* de Fruticultura

Etapas 1 – Caracterização e mapeamento dos *clusters*

Com relação ao APL de fruticultura, foi possível identificar, a partir da análise dos aspectos históricos, que o desenvolvimento e o avanço da produção de frutas na região aconteceram como consequência de investimentos do governo, que deveria, por lei, investir ao menos 1% da renda tributária do país no desenvolvimento do Vale do Rio São Francisco. Após o estabelecimento dessa lei, várias instituições foram estruturadas para organizar a produção na região e coordenar o desenvolvimento dos produtores.

No que diz respeito aos fatores geográficos, este arranjo produtivo ocupa um território bastante extenso.

A governança do *cluster* é exercida totalmente por instituições criadas para dar suporte ao APL e ao Vale do Rio São Francisco, como é o caso da Câmara de Fruticultura e da Codevasf.

A inovação e o investimento em tecnologia vêm apresentando melhoras, atualmente é possível encontrar boas inovações em produtos, processos e na gestão das empresas. Os melhores exemplos são a produção de uvas sem semente na região, a fábrica de moscas macho estéreis e a adoção de *softwares* específicos para gestão de propriedades produtoras de frutas.

Etapas 2 – Análise estratégica do *cluster*

No *cluster* de fruticultura, assim como no de derivados da cana-de-açúcar, foram utilizadas informações sobre nível tecnológico e mercado de atuação das empresas para identificar os diferentes grupos estratégicos do *cluster*. A partir dessa análise, foi possível identificar a dominância de pequenas empresas, com atuação regional, e algumas empresas médias e grandes com atuação global. Um fato interessante neste *cluster* é que quase não existe foco no mercado nacional.

As principais oportunidades para este APL, e que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico, são a possibilidade de diversificação da produção em larga escala, pois existe demanda nacional e internacional para outras variedades de frutas tropicais, que ainda não são produzidas no arranjo produtivo, e a possibilidade de produção de frutas

durante o ano todo, em função de vantagens climáticas, fato que não ocorre em outras regiões do planeta.

Para que o desenvolvimento das empresas se concretize, é necessário enfrentar alguns desafios, como o alto poder de barganha dos fornecedores, impulsionando os custos de produção para cima, falta de profissionalismo na comercialização das frutas, aparecimento de outras regiões do Nordeste que estão realizando investimentos na produção de frutas.

Etapas 3 – Definição das Estratégias de Negócio

A etapa de definição das estratégias de negócio para o *cluster* de fruticultura contribui para o processo de planejamento com a identificação dos critérios de qualidade, garantia de oferta e preço como principais fatores críticos de sucesso.

A visão de futuro do APL também considerou que o *cluster*, poderá contribuir para o desenvolvimento regional, como pode ser visto na declaração a seguir:

“Ser uma região competitiva na produção, processamento e comercialização de hortifrúti irrigado até 2015 a partir da estruturação do Arranjo Produtivo Local, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.”

Segundo as análises realizadas, ficou definido que o *cluster* poderá trabalhar o posicionamento de liderança em custo para alguns mercados e diferenciação em outros.

Com relação às estratégias de crescimento, foi identificado que a diversidade das empresas e dos mercados é tanta, que há possibilidade de trabalhar as quatro estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

Para este *cluster*, as definições da estratégia de posicionamento e das estratégias de crescimento, também não serviram para orientar as empresas participantes do arranjo produtivo.

Etapas 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competividade

No arranjo produtivo de fruticultura, os objetivos estratégicos propostos fazem parte das dimensões organização e desenvolvimento. Ao todo foram propostos seis objetivos estratégicos dos quais organização vertical e criação de um laboratório de análises foram considerados os mais urgentes e relevantes para o *cluster* neste momento.

Figura 19: Objetivos Estratégicos para o Cluster de Fruticultura

Fonte: Markestrat (2009d).

Etapa 5 – Proposição do projeto estruturante

Partindo dos objetivos estratégicos de criação da organização vertical e do laboratório de análises, foram definidas dez ações estratégicas para que os envolvidos com o *cluster* de fruticultura consigam alcançar os objetivos propostos, conforme pode ser observado na figura 20, a seguir.

Figura 20: Projeto Estruturante para o Cluster de Fruticultura

FONTE: Markestrat (2009d).

6.5 Análise do estudo de caso do *cluster* de Piscicultura

Etapas 1 – Caracterização e mapeamento dos *clusters*

O *cluster* de piscicultura é formado por criadores de peixes concentrados geograficamente nas cidades de Canudos, Paulo Afonso e Glória, porém os agentes não acreditam fazer parte de um mesmo *cluster*. Há uma separação clara entre os agentes de Paulo Afonso e Glória, e os produtores de Canudos.

Com a análise histórica, foi possível identificar que este arranjo produtivo não possui organização estruturada, sendo boa parte das atividades informal. Também foi possível identificar que o surgimento do APL foi muito influenciado pelas ações da Bahia Pesca.

A falta de identidade dos agentes do *cluster* é confirmada pela existência de várias associações formadas por produtores do APL. A formação de inúmeras associações demonstra que não há uma coordenação eficiente entre os produtores e que não consegue gerar nos produtores o sentimento de união, com isso, é possível perceber que cada associação defenderá os próprios desejos. Falta, portanto, uma instituição para defender os interesses de todo o *cluster*, de maneira a beneficiar a todos.

Esta segregação entre os agentes do *cluster* faz com que o desafio de construção do planejamento estratégico seja ainda maior.

A partir do desenho do APL da piscicultura, foi possível identificar todos os agentes que compõem esse arranjo produtivo: empresas de processamento de pescado, criadores de peixes em tanques, pescadores, fornecedores, distribuidores e alguns estabelecimentos varejistas.

Etapas 2 – Análise estratégica do *cluster*

A análise dos grupos estratégicos do *cluster* de piscicultura foi feita utilizando informações sobre a capacidade de cultivo instalada de cada empresa, que mede o tamanho de cada produtor, que varia de micro até médio produtores, e cruzando-as com informações sobre a utilização percentual da capacidade instalada, ou seja, a eficiência na utilização dos recursos. Por meio dessa análise, foi possível perceber que todas as empresas possuem capacidade ociosa de pelo menos 30%, e as microempresas, apresentaram capacidade ociosa de até 80%, ou seja, há necessidade de aumentar a eficiência produtiva de todo o *cluster*.

Os principais aspectos favoráveis do APL identificados na análise *SWOT* são: possibilidade de importação de tilápia da Tailândia e excelente capacidade hídrica da região.

Os aspectos desfavoráveis que mais se destacaram foram: alta volatilidade nos preços dos insumos, baixa qualidade genética dos alevinos adquiridos e alta dependência de uma única indústria processadora.

Etapa 3 – Definição das Estratégias de Negócio

Os principais fatores críticos de sucesso para as empresas integrantes do *cluster* de piscicultura são preço, qualidade e imagem, que deverão ser trabalhados por meio de investimentos em desenvolvimento de novos fornecedores, profissionalização da gestão administrativa e comunicação e marketing.

A visão de futuro do APL traduz os anseios dos agentes locais, e foi definida da seguinte maneira:

“Ser o maior produtor de tilápia na América Latina, referência na qualidade e na tecnologia utilizada na produção do pescado.”

Buscando o alinhamento com a visão de futuro, a estratégia de posicionamento selecionada para o *cluster* será de diferenciação e as principais estratégias de crescimento serão penetração de mercado e desenvolvimento de mercado.

Etapa 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competividade

O APL de piscicultura trabalhou objetivos estratégicos, que foram agrupados nas dimensões organização, produção e administração.

Por se tratar de um arranjo que não possui grande integração entre as empresas e que necessita de melhorias na qualidade dos peixes produzidos, foram priorizados os objetivos de criação da organização vertical e centro de melhoramento genético.

Figura 21: Objetivos Estratégicos para o Cluster de Piscicultura

FONTE: Markestrat (2009e).

Etapa 5 – Proposição do projeto estruturante

O processo de planejamento estratégico para o *cluster* de piscicultura resultou na proposição de 14 ações executivas, sendo oito visando criar e estruturar a organização vertical do arranjo, e seis com o objetivo de criar e estruturar o centro de melhoramento genético para o *cluster*.

A figura 22, a seguir, apresenta o agrupamento destas ações executivas e a forma como elas estão relacionadas aos objetivos estratégicos priorizados.

Figura 22: Projeto Estruturante para o Cluster de Piscicultura
FONTE: Markestrat (2009e).

6.6 Análise do estudo de caso do *cluster* de Rochas Ornamentais

Etapas 1 – Caracterização e mapeamento dos *clusters*

O *cluster* de rochas ornamentais também apresenta uma separação muito clara entre os extratores de mármore da região de Ourolândia e Jacobina e os beneficiadores e comercializadores, localizados na Região Metropolitana de Salvador, vale ressaltar que neste APL também cabe uma discussão para redefinir se os agentes estudados formam realmente um *cluster*, ou poderão ser na realidade dois *clusters* diferentes. Esse fato possui tanto impacto no processo de planejamento estratégico, que foi decidido, pelos planejadores, construir dois planos estratégicos separados, um para a região dos extratores de mármore, no interior da Bahia, e outro para os beneficiadores da Região Metropolitana de Salvador.

A análise histórica realizada para este *cluster* ficou muito focada em descrever os acontecimentos ao longo dos anos. Os fatos sugerem que o surgimento deste arranjo

produtivo se deu a partir da ação de um empreendedor, que passou a explorar comercialmente as rochas extraídas na região de Ourolândia, as quais tiveram grande aceitação no mercado nacional e despertaram o interesse de novos empreendedores, que foram se aglomerando na região.

Com relação à governança do APL, aparece novamente a distinção entre os dois polos: no interior, a governança é realizada pela associação dos produtores, Assobege, e na região metropolitana, a governança é conduzida pelo complexo de marmorarias.

Etapa 2 – Análise estratégica do *cluster*

Os grupos estratégicos do polo de extração do interior do estado existentes no *cluster* de rochas ornamentais foram identificados pelo cruzamento das informações de tamanho das empresas, com o nível de integração entre elas. A partir daí, foi possível identificar que a maior parte das empresas do APL possui tamanho médio e não realiza nenhuma ação para integração com as outras empresas do arranjo.

Para o polo de beneficiamento, a análise foi feita por meio das informações de nível de gestão empregado e nível de associativismo das empresas. A partir dessa análise, foi possível identificar uma grande tendência de associativismo entre as empresas, fator que contribui para desenvolvimento do *cluster* e geração de conhecimento e inovação.

As empresas do APL possuem uma oportunidade clara de mercado, caso consigam fazer melhor aproveitamento dos rejeitos graúdos e finos da extração das rochas; caso consigam se organizar, as empresas poderão utilizar esses rejeitos para fabricação de artesanato.

Os principais desafios que atrapalham o desenvolvimento do *cluster* são resistência ao associativismo por parte das empresas do polo extrativista, mão de obra desqualificada e defasagem tecnológica das empresas do arranjo produtivo.

Etapa 3 – Definição das Estratégias de Negócio

Os principais fatores críticos de sucesso identificados para o *cluster* de rochas ornamentais são alta qualidade dos produtos, disponibilidade de entrega, produtos ambientalmente corretos e garantia de procedência.

A definição das declarações de visão para este APL teve de considerar as diferenças existentes entre os polos de extração e beneficiamento, por isso o consultor responsável pela elaboração do plano estratégico definiu duas declarações de visão.

Para a região extrativista tem-se:

“Reconhecimento do Polo de Mármore Bege Bahia como um cluster de empresas que promove a extração, o desdobramento e o beneficiamento do mármore Bege Bahia num modelo de produção mais limpa, ou seja, atua de forma mais responsável e menos agressiva ao meio ambiente, gerando externalidades positivas para toda a rede envolvida nos três pilares da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Tal visão está fundamentada na exploração mineral planejada, cuja análise prévia da área explorada e da produção permitirá reduzir a quantidade de resíduos lançados diretamente no ecossistema e reutilizar os estoques remanescentes gerados ao longo do processo produtivo, não comprometendo, assim, a potencialidade produtiva do solo e da saúde da comunidade de Ouro-lândia e Jacobina.”

Para o polo de beneficiamento da Região Metropolitana de Salvador, a declaração de visão de futuro determinada foi a seguinte:

“Reconhecimento do polo de beneficiamento como um cluster de empresas altamente competitivas, detentoras de melhor conteúdo tecnológico, contando com estruturas gerenciais e operacionais profissionalizadas e, portanto, capazes de atender a projetos que demandam produtos diferenciados. O enfoque das empresas do polo é calcado na diferenciação do produto, por meio da oferta de serviços aos clientes, e o estreitamento de relações com fornecedores e com cadeias produtivas relacionadas, assegurando cada vez mais matéria-prima de qualidade garantida e produtos diversificados ao consumidor final.”

O posicionamento estratégico estabelecido para o *cluster* aponta que há possibilidade de trabalhar liderança em custo, diferenciação e enfoque em diferenciação. Para isso seriam necessários investimentos na capacitação da mão de obra, definição do programa de relacionamento com fornecedores visando à aproximação e à obtenção de melhores condições de compra e desenvolvimento da marca dos produtos e da região.

As estratégias de crescimento possíveis para o *cluster* são penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produtos.

Com essas análises e definições, é possível perceber que esta etapa do método não conseguiu direcionar muito as ações do *cluster* de rochas ornamentais, já que o leque de opções para definição das estratégias foi muito amplo.

Etapa 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competitividade

Como foi dito anteriormente, o arranjo produtivo de rochas ornamentais foi dividido em dois polos; para cada um deles foram propostos objetivos estratégicos distintos.

Para o polo de extração, foram definidos 12 objetivos estratégicos, sendo nove de curto prazo, ou seja, para execução dentro dos próximos três anos, e três de longo prazo, para serem concretizados em até oito anos. Dentre estes 12 objetivos propostos para o *cluster*, a criação de um centro de aproveitamento dos rejeitos grossos, considerado o mais importante, foi priorizado e posteriormente transformado em projeto estruturante.

Figura 23: Objetivos Estratégicos para o Cluster de Rochas Ornamentais – Polo Extração
 FONTE: Markestrat (2009f).

Para o polo de beneficiamento, outros 13 objetivos estratégicos foram definidos, sendo a criação do centro de promoção da rocha ornamental o principal e escolhido para ser transformado em projeto estruturante.

Figura 24: Objetivos Estratégicos para o Cluster de Rochas Ornamentais – Polo Beneficiamento

FONTE: Markestrat (2009f).

Etapa 5 – Proposição do projeto estruturante

Esta etapa do método apresentou as ações estratégicas necessárias para concretização dos objetivos estratégicos tanto para o polo de extração quanto para o de beneficiamento. Ao todo foram estabelecidas 11 ações, sendo sete para o polo de extração e quatro para o de beneficiamento. As ações do polo de extração visam à construção do centro de aproveitamento de resíduos grossos; no polo de beneficiamento, as ações pretendem garantir a criação, estruturação e gestão do centro de promoção da rocha ornamental, conforme pode ser observado nas figuras 25 e 26, a seguir.

Figura 25: Projeto Estruturante para o Cluster de Rochas Ornamentais Polo Extração
 FONTE: Markestrat (2009f).

Figura 26: Projeto Estruturante para o Cluster de Rochas Ornamentais – Polo Beneficiamento
 FONTE: Markestrat (2009f).

6.7 Análise do estudo de caso do cluster de Sisal

Etapa 1 – Caracterização e mapeamento dos clusters

A análise histórica do cluster de sisal apresentou os principais marcos históricos acerca da produção de sisal no Brasil e na região sisaleira do estado da Bahia, porém não constatou

quais foram os fatores que levaram à origem do arranjo produtivo de sisal, que é responsável pela produção de aproximadamente 95% do volume nacional.

A área ocupada pelo *cluster* de sisal engloba 20 cidades da região nordeste do estado da Bahia, chamado de Território do Sisal. Apesar de os 20 municípios estarem em uma faixa contínua de terra, ou seja, todos conectados geograficamente, a grande extensão do *cluster* dificulta o contato e interação entre os agentes.

A governança do APL é exercida por sete instituições, que realizam reuniões mensais com o objetivo de discutir os avanços do *cluster*.

Uma característica interessante é que, apesar da baixa tecnologia de produção utilizada pelos produtores de sisal, no *cluster* a maior parte da produção é destinada ao mercado internacional, já que o mercado nacional para produtos de sisal é pouco desenvolvido.

Etapa 2 – Análise estratégica do *cluster*

A análise dos grupos estratégicos do APL de sisal inovou ao utilizar informações de nível tecnológico e nível do portfólio de produtos das empresas participantes para identificar os principais grupos estratégicos de empresas neste arranjo. Da mesma forma que nos outros *clusters* apresentados até agora, há o predomínio de empresas de baixo nível tecnológico, com um portfólio de produtos bastante reduzido.

A análise dos aspectos favoráveis e desfavoráveis para o *cluster* de sisal forneceu boas diretrizes para proposição das estratégias. Os principais aspectos positivos identificados nesta análise são: clima altamente favorável para a produção; rede institucional atuante somada ao apoio governamental; demanda crescente por produtos sustentáveis.

Por outro lado, existem alguns desafios que o arranjo produtivo precisará enfrentar, para conseguir o desenvolvimento desejado, dentre eles os principais são: perda de valor dos produtos do sisal; dificuldade de comercialização; carência de capital humano; substituição do sisal por fios sintéticos.

Etapa 3 – Definição das Estratégias de Negócio

Para o *cluster* de sisal, os principais fatores que contribuem para o sucesso das empresas integrantes são garantia de padrão de qualidade dos produtos, extensão da linha de produtos oferecidos e imagem relacionada à sustentabilidade.

A declaração de visão para o APL corrobora a identificação dos fatores críticos de sucesso:

“O APL Sisal será referência nacional e internacional na produção e fornecimento de produtos de alta qualidade, com sustentabilidade econômica, social e ambiental, fortalecendo a cadeia produtiva do sisal, com melhoria na qualidade de vida dos sisaleiros.”

Com relação à definição do posicionamento estratégico, as opções para o *cluster* são liderança em custo e diferenciação; para isso, serão necessários investimentos em mão de obra, otimização logística e fortalecimento da marca.

Em função da diversidade dos agentes que compõem o *cluster*, ficou definido que o APL poderá trabalhar todas as estratégias de crescimento, penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

Etapa 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competitividade

O processo de planejamento estratégico para o APL de sisal permitiu a definição de oito objetivos estratégicos para este *cluster*; um programa de promoção dos produtos do sisal e a criação de um núcleo para desenvolvimento de novos produtos foram considerados os principais, conforme pode ser observado na figura 27, a seguir.

Figura 27: Objetivos Estratégicos para o Cluster de Sisal
 FONTE: Markestrat (2009g).

Etapa 5 – Proposição do projeto estruturante

O processo de planejamento estratégico realizado para o *cluster* de sisal definiu que a prioridade seria estruturar um núcleo para desenvolvimento de novos produtos e, aliado a essa ação, fortalecer a promoção dos produtos originados do sisal. Para concretização destes dois objetivos, foram propostas cinco ações executivas que, agrupadas, formam o projeto estruturante de sisal.

Com essa análise, é possível perceber que, apesar dos desafios estruturais existentes, a maior necessidade do *cluster* era estruturar e fortalecer a comercialização dos produtos.

A figura 28, a seguir, apresenta todas as ações que formam o projeto estruturante.

Figura 28: Projeto Estruturante para o *Cluster* de Sisal

FONTE: Markestrat (2009g).

6.8 Análise do estudo de caso do *cluster* de Transformação de plástico

Etapa 1 – Caracterização e mapeamento dos *clusters*

As principais características identificadas na primeira etapa do método aplicado ao APL de transformação de plástico são:

- a formação do *cluster*, em função de estímulos gerados pela presença da Braskem, que é responsável por fornecer a matéria-prima para as empresas do APL, ou seja, a presença de um fornecedor importante foi o principal estímulo para a origem do *cluster*;
- a disposição geográfica das empresas do *cluster*, que não ocupa um território contínuo, já que o município de Feira de Santana está mais no interior do estado. Este fato não gera

grandes dificuldades para a união dos agentes do *cluster*, que conseguem realizar reuniões mensais para discutir ações de planejamento para o APL. Geralmente essas reuniões são organizadas pelo comitê gestor do *cluster*, que foi eleito pelas empresas formadoras do arranjo produtivo;

- apesar da existência de um comitê gestor, que organiza reuniões mensais para discutir avanços para o *cluster*, as empresas ainda não conseguiram estruturar ações coletivas e trocar informações que poderiam gerar ganhos de mercado e nos processos de inovação.
- os principais agentes que formam este arranjo produtivo são transformadores de plástico, que fabricam produtos acabados e semiacabados para utilização em indústrias, prestadores de serviços locais, fabricantes de resinas recicladas, compostos e aditivos, e fabricantes de moldes para a confecção das peças de plástico.

Etapas 2 – Análise estratégica do *cluster*

O principal grupo estratégico das empresas do *cluster* de transformação de plástico é formado por empresas de tamanho médio com atuação regional e nacional; a maioria fabrica produtos semiacabados e produtos acabados a partir das resinas e compostos obtidos na região.

Dentre os arranjos estudados nesta dissertação, este é um dos que mais recebem apoio de instituições de fomento como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (Fapesb) e o Banco do Nordeste do Brasil (BNB).

A proximidade dos portos também é um aspecto positivo deste arranjo produtivo, que faz com que as ações de exportações sejam facilitadas.

O nível tecnológico deste arranjo produtivo também se encontra em uma posição superior ao dos demais *clusters* estudados neste trabalho.

Apesar de possuir vários pontos positivos, o APL ainda tem de enfrentar grandes desafios, que acabam restringindo seu desenvolvimento, os principais são:

- falta de um processo de certificação e padronização da qualidade dos produtos do *cluster*;
- chegada de resinas e outros insumos provenientes da China, que acaba sendo uma ameaça a parte das empresas localizadas no APL;
- pouca integração entre as empresas;

- ameaça da instalação da nova refinaria em Pernambuco e do recente desenvolvimento do APL de transformação de plástico de Alagoas, que poderá captar parte do mercado do *cluster* da Bahia

Etapas 3 – Definição das Estratégias de Negócio

As empresas que integram o APL de transformação de plástico precisam focar seu desenvolvimento nos seguintes fatores críticos de sucesso: padrão de qualidade, rapidez na entrega, certificações, desenvolvimento de novos produtos com *design* moderno e desenvolvimento de programas de relacionamento e fidelização com os clientes.

Por se tratar de um *cluster* cujas empresas possuem características de mercado, produtos e concorrência muito diferentes, foi difícil estabelecer um conjunto de fatores críticos de sucesso que conseguissem englobar todos os agentes do APL.

A visão de futuro compartilhada pelos agentes do *cluster* é a seguinte:

“O APL de Transformação de Plásticos da Bahia será referência regional pela integração de seus fornecedores com os produtores de transformados plásticos, explorando a flexibilidade na organização empresarial com a prática do outsourcing (terceirização), garantindo a qualidade da oferta com padrões e certificações, sempre inovando em ecoeficiência e design dos produtos finais, para completo aproveitamento do potencial dos segmentos de mercado no Norte e Nordeste do Brasil.”

Assim como as análises dos fatores críticos de sucesso, a definição da estratégia de posicionamento também não se mostrou adequada, já que não foi possível estabelecer um único posicionamento para o *cluster*. Com isso, a definição da estratégia de posicionamento para o APL de transformação de plástico defende que há possibilidade de trabalhar liderança em custo, diferenciação, enfoque em custo e enfoque em diferenciação, devendo cada subgrupo de empresas dentro do *cluster* adotar um posicionamento diferente.

A definição das estratégias de crescimento também apresentou múltiplas opções; assim, de acordo com o plano estratégico realizado, o APL poderá trabalhar penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

Etapas 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competividade

O *cluster* de transformação de plástico da Bahia contou com a proposição de seis objetivos estratégicos divididos entre as dimensões organização, mercado, produção e capacitação. Dentre os seis objetivos, três deles foram priorizados e escolhidos para serem transformados

no projeto estruturante do APL, foram eles infra estrutura de uso comum, criação de um centro de serviços e de um centro de capacitação profissional. A figura 29, a seguir, apresenta todos os objetivos propostos para o *cluster*.

Figura 29: Objetivos Estratégicos para o Cluster de Transformação de Plástico

Fonte: Markestrat (2009h).

Etapa 5 – Proposição do projeto estruturante

O *cluster* de transformação de plástico teve como principais ações executivas propostas a implementação de um laboratório de análises, a implementação da central de serviços e a implementação da central de capacitação.

Com estas ações, espera-se que o *cluster* consiga vencer os principais desafios ao seu desenvolvimento.

Figura 30: Projeto Estruturante para o *Cluster* de Transformação de Plástico
 FONTE: Markestrat (2009h)

6.9 Análise do estudo de caso do *cluster* de Turismo

Etapa 1 – Caracterização e mapeamento dos *clusters*

A análise histórica realizada no *cluster* de turismo na Costa do Cacao conseguiu identificar vários marcos históricos que demonstraram a mudança de foco econômico na região. Antes dos anos 1990, o foco ainda era a produção de cacau, uma herança dos tempos da monarquia brasileira; porém, após essa década e a atividade cacauzeira ter passado por profundas crises, a região viveu uma mudança, passando a explorar as atividades turísticas.

O APL de empresas ligadas ao turismo na Costa do Cacao ocupa uma região de 180km de extensão, na faixa sul do litoral da Bahia.

A Superintendência de Investimentos em Polos Turísticos e o Ministério do Turismo são as principais instituições que atuam como governança deste arranjo produtivo. Em função das distâncias e diferenças em termos de níveis tecnológicos entre os municípios abrangidos pelo *cluster*, foi necessária a estruturação de várias instâncias de governança, para representar os interesses de cada microrregião do APL.

O desenho do APL foi interessante, pois identificou os diversos agentes que compõem o *cluster*; dentre os principais, destacam-se os hotéis, as pousadas, os restaurantes, as empresas de eventos e turismo.

Vale destacar que a diversidade entre as empresas apresenta-se como uma das principais dificuldades no momento do planejamento estratégico.

Etapa 2 – Análise estratégica do *cluster*

A identificação dos grupos estratégicos do APL também foi feita com base nas informações de nível de desenvolvimento da gestão empresarial, cruzando-as com as informações de nível de associativismo entre as empresas. Ao contrário do que se possa imaginar, as empresas do *cluster* que possuem a gestão mais desenvolvida e especializada são as que possuem o nível de associativismo mais baixo.

As principais oportunidades identificadas na consolidação da análise *SWOT* foram:

- governança articulada e participativa nos três níveis de governo;
- localização privilegiada para exploração das belezas naturais;
- aumento da facilidade de pagamento na aquisição de pacotes de viagens;
- oportunidade de utilizar a governança local para coordenar o processo de compra conjunta de insumos e construção de um roteiro integrado direcionados a diferentes segmentos de turistas.

O principal desafio do *cluster* está relacionado à baixa tecnologia e aos serviços prestados, já que outras regiões turísticas conseguem oferecer maior conforto e qualidade nos serviços aos turistas.

Também há um problema com relação aos fornecedores atacadistas, que acabam tendo uma atuação restrita na região, encarecendo os insumos para as empresas do *cluster*.

Etapa 3 – Definição das Estratégias de Negócio

Ao se fazerem as análises dos fatores críticos de sucesso para o APL, foram comparados os fatores que os clientes mais valorizam com as atividades que devem ser realizadas para superar as ações da concorrência. A partir dessa análise, foi possível definir que o *cluster* precisa focar o desenvolvimento dos seguintes fatores críticos de sucesso: rapidez e agilidade na prestação de serviços, facilidade de acesso aos pontos de visitação, conforto, limpeza e conservação, roteiros gastronômicos e qualificação da mão de obra.

A declaração de visão de futuro estabelecida para o APL está descrita a seguir:

“Ser um cluster de agentes turísticos rentáveis e competitivos, que atuam de forma cooperada, seguindo os princípios do turismo sustentável, capazes de atender aos diversos segmentos de turistas sempre com excelência na qualidade dos produtos e serviços, estabelecidos em um destino turístico amplamente reconhecido por integrar roteiros diversificados, localizados muito próximos entre si e de fácil acesso para o turista.”

Com relação ao posicionamento estratégico do *cluster*, a melhor alternativa é trabalhar o posicionamento em diferenciação, para isso serão necessários investimentos em infraestrutura,

criação de serviços e programas personalizados e desenvolvimento e capacitação da mão de obra.

Para este *cluster*, a definição das estratégias de crescimento acabou dificultando o processo de definição da estratégia, pois não foi possível selecionar uma estratégia mais adequada. Com isso, o APL terá liberdade para trabalhar penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

Etapa 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competitividade

O *cluster* de turismo trabalhou objetivos estratégicos agrupados nos temas de organização, infraestrutura, mercado e capacitação. No processo de planejamento para este arranjo produtivo, os planejadores decidiram priorizar um objetivo estratégico de cada dimensão, por isso foram estabelecidos como prioritários os seguintes objetivos: estruturação da agência, criação do portal da cidade e do programa de promoção da Costa do Cacau, e programa de capacitação de profissionais para atuação no turismo.

Figura 31: Objetivos Estratégicos para o Cluster de Turismo
Fonte: Markestrat (2009i).

Etapa 5 – Proposição do projeto estruturante

O projeto estruturante do *cluster* de turismo teve como principais objetivos a estruturação da agência de promoção do turismo da Costa do Cacau, criação do portal da cidade para

identificação dos municípios que fazem parte do *cluster*, programa de promoção da Costa do Cacau e programa de capacitação de profissionais para atuar no turismo. Para que esses objetivos sejam alcançados com êxito, o *cluster* precisará desenvolver uma estrutura administrativa para coordenar a agência, desenvolver o plano de engenharia e arquitetura para construções dos portais, desenvolver roteiros integrados, plano de marketing, sistema de informação do turismo e cursos de capacitação.

A figura 32 apresenta essas ações e a maneira como elas se relacionam com cada um dos objetivos estratégicos.

Figura 32: Projeto Estruturante para o Cluster de Turismo
FONTE: Markestrat (2009i).

6.10 Conclusões sobre as etapas do método aplicados aos estudos de caso.

Etapas 1 – Caracterização e mapeamento dos clusters

A primeira etapa do método de planejamento estratégico aplicado aos *clusters* estudados nesta dissertação teve como principal objetivo apresentar a localização, identificar os agentes que compõem o *cluster* em questão, desenhar a estrutura da rede do arranjo produtivo, entender a forma de governança do arranjo e, por fim, fazer uma descrição da situação de mercado em que o *clusters* se encontra.

De maneira geral, esta etapa foi importante para a construção do plano estratégico, pois permitiu aos responsáveis pelo planejamento não só identificar as empresas ativas e agentes institucionais que poderiam auxiliar na condução dos planos, mas também compreender as

possíveis limitações que as características geográficas viriam a gerar, seja no processo de construção dos planos, seja na implementação dos projetos propostos.

A seguir serão apresentados os principais resultados desta etapa, em cada um dos *clusters* estudados.

Conclusão sobre a etapa um do método

Sobre a etapa 1 do método de planejamento estratégico aplicado aos *clusters* estudados nesta dissertação, é possível fazer as considerações finais expostas a seguir.

A realização de um mapeamento do *cluster* construindo um desenho do APL foi importante para entender a presença de instituições de apoio, setores correlatos e indústrias de apoio, e, dessa forma, compreender quem são os envolvidos com o *cluster* e assim orientar o restante do processo de planejamento, permitindo ao planejador definir quais agentes deverão estar envolvidos em cada uma das etapas do processo.

De maneira geral, a primeira etapa do método mostrou-se interessante e trouxe boas contribuições para entendimento das relações entre as empresas do APL, porém algumas outras análises poderiam ser adicionadas a esta etapa para deixá-la mais completa, como a análise do estágio de desenvolvimento do *cluster* citada por Sölvell (2009), a análise dos fatores que deram origem ao surgimento do *cluster*, conforme apontado por Sölvell (2009), Patti (2006) e Porter (2009). Vale ressaltar que a proposta final do método de planejamento estratégico desta dissertação procurará adicionar estas análises no processo.

Etapa 2 – Análise estratégica do *cluster*

A segunda etapa do método foi realizada com o objetivo de descrever os grupos estratégicos das empresas que formam o *cluster* e consolidar a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades (*SWOT*).

Estas duas análises mostraram-se interessantes e contribuíram de maneira significativa com o entendimento das relações existentes entre as empresas dos APLs, auxiliando a direcionar os investimentos necessários para melhoria da competitividade do arranjo produtivo.

Conclusão sobre a segunda etapa do método

A segunda etapa do método utilizado nos casos também se mostrou interessante, porém, em função da diversidade de variáveis utilizadas para conduzir a análise de grupos estratégicos, foi difícil a comparação entre os nove planejamentos estratégicos; mas, ao que parece,

algumas dessas análises não utilizaram fatores tão significativos para estabelecer os grupos estratégicos.

Sendo assim, a análise de grupos estratégicos poderia ser estruturada para comparar a inovação, a comunicação e analisar a interação entre as empresas, ou seja, identificar grupos de empresas que se aproximam, para saber se existem diferenças nos níveis de desenvolvimento dentro do APL.

Etapa 3 – Definição das Estratégias de Negócio

A terceira fase do método de planejamento estratégico aplicada nos casos estudados por esta dissertação consiste na definição das declarações de visão de futuro, identificação dos fatores críticos de sucesso, estabelecimento da estratégia de posicionamento e, por fim, definição das estratégias de crescimento.

Para definição da estratégia de posicionamento foi utilizada a matriz proposta por Porter, cujas opções são liderança em custo, diferenciação ou enfoque.

Já para a definição da estratégia de crescimento, foi utilizada a matriz de Ansoff, em que é possível identificar quatro tipos de estratégias básicas para o crescimento: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

Conclusões sobre a etapa 3 do método

O objetivo por trás da terceira etapa do método era definir as principais estratégias que o *cluster* utilizaria para conseguir obter o crescimento econômico desejado, porém as ferramentas utilizadas para condução desta etapa não se mostraram adequadas.

As análises de identificação dos fatores críticos de sucesso não apresentaram resultados satisfatórios que direcionariam os trabalhos do *cluster*. Uma solução para esta análise seria trabalhar separadamente a análise dos concorrentes e o que deve ser feito para superá-los e em uma outra análise analisar o mercado consumidor e o que ele espera das empresas do *cluster* e valorizar os produtos oferecidos pelas empresas do APL.

A utilização da ferramenta de definição de estratégia de posicionamento também não contribuiu para a orientação estratégica do *cluster*, já que, em quase todos os casos, esta análise apresentou múltiplas alternativas de posicionamento, tornando a definição de estratégias mais difícil. Ao que parece, a análise e definição das estratégias de posicionamento é adequada para empresas individuais, porém não traz grandes benefícios para uma análise de *clusters*.

Assim como a definição das estratégias de posicionamento, a definição de estratégias de crescimento não conseguiu contribuir com a orientação estratégica do *cluster*, pois diversidade de agentes, níveis tecnológicos, produtos e mercados de atuação dificultaram tais análises.

Etapa 4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria de Competividade

A etapa 4 do método aplicado aos casos desta dissertação foi proposta com o objetivo de estabelecer os objetivos estratégicos para o *cluster*, ou seja, definir o que deve ser realizado pelo APL dentro dos próximos três a oito anos, vale ressaltar que estes objetivos foram classificados em função de temas estratégicos.

Alguns destes objetivos estratégicos foram priorizados pelos participantes do *cluster* e aparecem na figuras, a seguir, com a cor azul-marinho.

Para cada um dos *clusters* estudados nesta dissertação foi construída uma figura para apresentar os objetivos estratégicos, estas figuras serão apresentadas a seguir.

Conclusões sobre a etapa 4 do método

A etapa 4 do método contribuiu com o processo de planejamento estratégico em todos os *clusters* estudados, principalmente por proporcionar a todos os agentes envolvidos a possibilidade de discutir as principais necessidades de investimento dentro do APL. Outro ponto positivo desta etapa foi a separação dos objetivos estratégicos em objetivos de longo e curto prazo, além do agrupamento dos objetivos em grandes temas.

Etapa 5 – Proposição do projeto estruturante

A etapa de proposição dos projetos estruturantes consistiu em priorizar alguns dos objetivos estratégicos definidos na etapa anterior e estabelecer algumas atividades que seriam essenciais para alcançar tais objetivos, ou seja, dos objetivos estratégicos apresentados na etapa anterior, alguns foram selecionados como prioritários e a partir daí detalhados em projetos estruturantes.

Para isso, foram construídas figuras que relacionam os objetivos estratégicos com as atividades necessárias para seu cumprimento. Estas figuras serão apresentadas e comentadas nesta seção da dissertação.

Conclusões sobre a etapa 5 do método

Assim como a etapa 4, a etapa 5 também se mostrou interessante e contribuiu com o planejamento dos *clusters*, porém esta etapa poderia ser mais bem aproveitada e esclarecida se fosse fundida com a etapa anterior, ou seja, em uma mesma etapa do método, poderiam ser apresentados os objetivos estratégicos e o projeto estruturante.

Em alguns momentos, pareceu um pouco confuso para os agentes envolvidos no processo de planejamento o que seria objetivo estratégico e o que seria projeto estruturante.

Etapa 6 – Detalhamento das Ações Executivas

A etapa de detalhamento das ações executivas foi construída com o objetivo de estabelecer os objetivos de cada ação executiva proposta na etapa 5 do método e definir quais serão os agentes do *cluster* que ficarão responsáveis pela condução de cada ação executiva.

Esta é uma etapa relacionada à gestão estratégica do *cluster*, ou seja, após a definição dos planos estratégicos, há a necessidade de concretizar a implantação e manter discussões constantes a respeito das estratégias do APL.

O que se pode concluir a respeito desta etapa é que, apesar de bem intencionada, na prática foram encontradas muitas dificuldades e, com exceção do *cluster* de caprinovinocultura, os responsáveis não conseguiram avançar com os projetos estruturantes, seja em função de dificuldades operacionais, seja em função de disponibilidade de capital.

Também ficou clara nesta etapa a grande dependência que os *clusters* estudados têm em relação aos agentes institucionais, como Sebrae e Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), ou seja, ainda não conseguem organizar-se e estruturar a relação entre as empresas do APL sem o apoio desses agentes.

Conclusões sobre a etapa 6 do método

A etapa 6 tem um papel importante dentro do processo de planejamento e gestão estratégica, que é de garantir a execução do que foi proposto no plano. Com isso procurou-se definir quais seriam os agentes responsáveis pela execução de cada uma das ações. Porém, na prática, foram encontradas muitas dificuldades para alinhar os projetos estratégicos com a captação de recursos financeiros para sua execução, ou seja, para que esta etapa seja ainda mais eficiente, deveria ser feita uma análise das possíveis fontes de recursos financeiros e sugerir, ao final, quais dessas fontes financiaria cada uma das ações estratégicas.

Análise final do método em função dos casos estudados

Após serem feitas as análises de cada uma das etapas do processo de planejamento estratégico aplicado aos casos estudados nesta dissertação, é possível chegar às seguintes conclusões.

- o método utilizado para guiar o processo de planejamento estratégico mostrou-se eficaz para definir as estratégias e, principalmente, para direcionar os investimentos do *cluster*, porém algumas etapas necessitam de ajustes e outras apresentam possibilidades de melhorias;
- a influência do planejador é grande na definição das estratégias e análises, por isso, quanto mais estruturados os modelos de preenchimento do método, mais eficiente tende a ser o processo de planejamento estratégico;
- os *clusters* estudados nesta dissertação apresentam alta dependência dos agentes institucionais, ou seja, as empresas formadoras do *cluster* não conseguem coordenar-se de maneira eficiente, e toda a coordenação fica sob responsabilidade dos agentes institucionais, até mesmo os projetos estratégicos definidos para estes APLs foram designados para que os agentes institucionais executem, quando na verdade o ideal seria que as próprias empresas o fizessem;
- outra discussão interessante, a partir dos casos apresentados, reside no fato de estes agrupamentos serem ou não *clusters*, na verdade alguns destes APLs estudados não apresentam as características básicas para serem classificados como *clusters*, que são concentração geográfica e empresas interconectadas. Na realidade o que ocorre é que, na luta pela obtenção de recursos financeiros, alguns agentes institucionais, como Sebrae e SECTI, acabam forçando uma classificação que não condiz com a realidade e prejudica o processo de planejamento e desenvolvimento do *cluster*;
- as etapas 4, 5 e 6 do método estudado ficaram muito parecidas e em certo ponto confundiram as empresas dos *clusters* e agentes institucionais, ou seja, os agentes não sabiam ao certo o que eram objetivos estratégicos, o que seriam os projetos estruturantes, e o que seriam ações executivas: na visão deles era tudo a mesma coisa. Visando à melhoria de qualidade deste método, sugere-se a junção das etapas 4 e 5 com o objetivo de facilitar o entendimento, a visualização e o acompanhamento dos projetos estruturantes e ações estratégicas.

Etapas	Análise Final
Etapa 1	Contribuiu com o processo de planejamento estratégico, porém apresenta possibilidade de melhorias.
Etapa 2	Contribuiu com o processo de planejamento estratégico, porém apresenta possibilidade de melhorias.
Etapa 3	Não contribuiu significativamente no processo de planejamento estratégico e deve ser revista.
Etapa 4	Contribuiu significativamente com o processo de planejamento estratégico.
Etapa 5	Contribuiu com o processo de planejamento estratégico, porém poderia ser mais eficiente se estivesse fundida com a etapa anterior.
Etapa 6	Adequada, com possibilidade de melhorias.

Quadro 6: Análise Final do Método Utilizado nos Estudos de Caso

FONTE: Elaborado pelo Autor.

7 UMA PROPOSTA DE MÉTODO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE *CLUSTERS*

Percebe-se, em grande parte das instituições brasileiras relacionadas aos *clusters*, a visão de que a formação e estruturação do *cluster* é o objetivo final dos trabalhos, porém, na verdade, formar e estrutura um *cluster* não deve ser o fim, mas o meio pelo qual serão realizadas ações estratégicas com o intuito de melhorar a competitividade das empresas envolvidas e, por consequência, as condições econômicas e sociais na região do arranjo, ou seja, o objetivo é aumentar a competitividade e melhorar os padrões de atuação das organizações por meio de ações relacionadas ao *cluster*.

Em muitos casos, somente por meio de *clusters* é que pequenas e médias empresas conseguirão garantir sua sobrevivência no mercado. Nesse sentido, criar e formar o *cluster* é realmente importante, porém o trabalho não termina aqui, e é preciso entender as relações existente e suas necessidades e, dessa forma, planejar o crescimento do arranjo.

Com o objetivo de facilitar o processo de planejamento e gestão estratégica de *clusters* e contribuir com os trabalhos dos gestores dos arranjos produtivos locais, esta dissertação sugere estrutura descrita a seguir, que deverá funcionar como um método de planejamento e gestão estratégica de *cluster*.

A estrutura proposta foi construída com base na revisão da teoria de planejamento e gestão estratégica, revisão da teoria de *clusters*, análise da aplicação de um modelo prático de planejamento estratégico para *clusters* e contribuições de profissionais e empresas envolvidas com *clusters* ao redor do mundo, que participam de congressos anuais para discutir e apresentar novas ideias para os arranjos produtivos.

Vale também ressaltar que todas as fases previstas no método apresentado deverão ser conduzidas com a participação dos agentes locais por meio de *workshops* e entrevistas para validação das análises e definição das estratégias e projetos estratégicos.

Figura 33: Etapas do Método de Planejamento e Gestão Estratégica para Clusters

Etapa 1 – Introdução e entendimento inicial

Nesta etapa, sugere-se que sejam feitas as seguintes análises para entendimento da situação atual em que se encontra o *cluster*: análise das relações de integração entre os agentes, análise histórica com identificação dos fatores que levaram ao surgimento do *cluster*, classificação do *cluster* em informal, organizado e inovativo; por fim, análise do ciclo de vida do APL.

Esta etapa reflete o que foi sugerido nos métodos dos seguintes autores: Nutt e Backoff (1987), Bryson (1988) e Neves (2007)

Etapa 2 – Análise do ambiente e mercado

Na etapa 2, serão realizadas as análises do ambiente externo, identificação das ameaças e oportunidades, identificação dos mercados em que atuam as empresas do *cluster* e suas tendências, e mapeamento do arranjo produtivo, visando apresentar as instituições envolvidas com o APL. Esta etapa é resultado das propostas de Nutt e Backoff (1987), Bryson (1988) Oliveira (1988) Hax e Majluf (1996), Lambin (2000) Pearce e Robinson (2005), Fernandes e Berton (2005) e Neves (2007)

Etapa 3 – Análise estratégica do ambiente interno do *cluster*

Na terceira etapa, devem ser realizadas as análises referentes à situação de desenvolvimento do *cluster*, por meio da ferramenta de diamante proposta por Porter (2009):

- analisar a forma como a governança do arranjo produtivo está estruturada e como atua;
- analisar as estratégias individuais dentro do *cluster* com o objetivo de identificar as divergências estratégicas entre os agentes que podem dificultar a definição dos projetos estratégicos. Nesta etapa, a análise de grupos estratégicos torna-se interessante, assim como a consolidação da análise *SWOT* cruzada, em que poderão ser apresentados os aspectos favoráveis e desfavoráveis do APL.

Esta etapa também aparece nos métodos propostos por Nutt e Backoff (1987), Bryson (1988), Hax e Majluf (1996), Lambin (2000), Pearce e Robinson (2005), Fernandes e Berton (2005) e Neves (2007).

Etapa 4 – Estruturação de uma rede entre *clusters*

Visando aumentar a eficiência do *cluster* e intensificar seu desenvolvimento, esta etapa do método tem o objetivo de analisar a existência de outros arranjos produtivos que possuem a possibilidade de aproximação para a formação de uma rede entre *clusters*.

Esta etapa foi contribuição direta da revisão bibliográfica de *clusters*, não tendo aparecido nos métodos propostos anteriormente.

Etapa 5 – Análise das políticas públicas associadas ao *cluster*

Conforme apontado nos capítulos anteriores desta dissertação, tornou-se comum as instituições públicas direcionarem seus investimentos para os *clusters*, com isso é importante fazer o levantamento das ações públicas e privadas existentes para procurar uma condição de sinergia com o plano estratégico que está sendo elaborado.

Assim como a etapa 4, esta também foi uma contribuição direta da revisão teórica sobre *clusters* e desenvolvimento regional, não tendo aparecido nos métodos de planejamento e gestão estratégicas estudados nesta dissertação.

Etapa 6 – Definição de visão de futuro

A definição de visão de futuro é importante para garantir o alinhamento estratégico entre todos os agentes do *cluster*, pois, por meio desta definição, todos serão capazes de compreender qual posição o arranjo produtivo almeja. Além disso, esta etapa também tem

importância para direcionar os investimentos do *cluster* e, conseqüentemente, os projetos estratégicos.

A etapa de definição da visão de futuro é resultado das propostas de Lambin (2000) e Bryson (1988)

Etapa 7 – Proposição de projetos estratégicos divididos por grandes temas

A visão de futuro contribuirá para estabelecer aonde o *cluster* que chegar e como deseja ser visto e reconhecido, porém é preciso ainda definir quais investimentos e ações deverão ser realizados para garantir o desenvolvimento e estruturação do arranjo.

Esta etapa é uma consolidação das propostas de Lambin (2000), Neves (2006) e Neves (2007).

Etapa 8 – Monitoramento e controle

Não basta estabelecer os projetos estratégicos e definir todos os investimentos necessários para o *cluster*, é preciso garantir que tudo seja executado da maneira correta pelos agentes adequados. Esta etapa do método pretende apresentar algumas ferramentas que contribuem com o processo de monitoramento e controle da execução dos projetos e do desenvolvimento do *cluster*.

A etapa de monitoramento e controle está muito relacionada à continuidade do plano estratégico, ou seja, partir para o processo de gestão estratégica. Esta etapa foi proposta com base em Oliveira (1988), Lambin (2000), Pearce e Robinson (2005) e Neves (2007).

A seguir é apresentada a proposta detalhada de método para planejamento e gestão estratégica de *clusters*. As etapas do método bem como os *templates* utilizados foram construídos a partir do método de planejamento estratégico aplicados aos casos estudados, somados a algumas contribuições advindas da revisão teórica de *clusters* e da revisão teórica de outros métodos de planejamento e gestão estratégica, e de contribuições obtidas em conferências sobre o tema, com a presença de diversos profissionais que atuam na área.

7.1 ETAPA 1 – Introdução e Entendimento Inicial

Como primeira fase de um processo de planejamento e gestão estratégica para *clusters*, sugere-se que sejam elaboradas algumas análises iniciais que serão utilizadas para definir parâmetros necessários para as demais etapas do método. Essas análises possuem o objetivo de familiarizar o responsável pelo planejamento com o *cluster* que está sendo alvo dos trabalhos e definir a forma como será conduzido o processo de planejamento e gestão estratégica.

Dessa forma, é preciso que o profissional ou empresa responsável pela condução do processo de planejamento estratégico para *clusters* realize os seguintes passos iniciais:

- análise da classificação do *cluster* com o objetivo de compreender se o aglomerado em questão possui todas as características essenciais para ser classificado como um *cluster*;
- identificação do nível de desenvolvimento do *cluster*;
- análise dos fatores que levaram ao surgimento do *cluster* (análise histórica);
- identificação e definição dos agentes locais que serão envolvidos no processo de planejamento e gestão estratégica para o *cluster*.

7.1.1 Análise da classificação do *cluster*

A experiência prática e as discussões apresentadas em congressos específicos para apresentação de trabalhos realizados em *clusters* mostram que existe hoje um sem-número de arranjos produtivos espalhados ao redor do mundo, cada um deles com características diferentes. Esta situação, aliada a um momento em que os *clusters* se tornam foco de investimentos governamentais, faz com que seja necessário analisar detalhadamente se o aglomerado empresarial que está sendo estudado é realmente um *cluster* e se possui todas as características necessárias para ser classificado como tal.

Na prática, há uma percepção de que alguns aglomerados empresariais, são “promovidos” a *clusters* apenas para receberem recursos financeiros de programas públicos direcionados a esse tipo de arranjo produtivo.

Nesse sentido, é preciso que o responsável pela elaboração do planejamento estratégico analise friamente como estão as relações entre as empresas do arranjo produtivo e qual o nível de concentração geográfica apresentado, pois essas características poderão influenciar o modo como será conduzido o processo de planejamento e direcionar os planos estratégicos.

A análise de nível de interação entre as empresas *versus* nível e concentração geográfica ajudará a identificar quais são os principais desafios para o *cluster*, que poderão ser de estruturação, redefinição dos limites territoriais e formação da consciência coletiva, necessidade de estruturação da governança local e, por fim, preparação e ações estratégicas completas.

Figura 34: Interação *versus* Concentração

Fonte: Elaborado pelo Autor

Após analisar as duas variáveis básicas dos *clusters* (interação entre as empresas e concentração geográfica), é importante avançar e compreender qual é a real situação do arranjo produtivo em relação às outras dimensões características dos *clusters* (industrial, setorial, geográfica e sociocultural).

Para complemento desta análise inicial, sugere-se que o responsável pelo planejamento preencha uma ferramenta semelhante ao quadro 7, em que poderão ser analisadas cada uma das quatro dimensões do *cluster*.

Segundo Rocha (2009), a dimensão industrial significa que é capaz de determinar um setor econômico dominante na região, ou seja, prevê certo nível de especialização das empresas envolvidas com o *cluster*.

A dimensão setorial permite identificar que há um bom número de empresas do setor, pelo menos, iniciando um processo de interação e trabalhos conjuntos.

Já a dimensão geográfica prevê que as empresas estão realmente obedecendo a certo nível de concentração geográfica, uma vez que haver proximidade geográfica entre os agentes é fundamental para a estruturação e desenvolvimento do *clusters*, pois sem tal característica as comunicações e interações não seriam eficientes. Mesmo com os avanços tecnológicos e facilidades de comunicação, a proximidade geográfica ainda é essencial e não pode ser desprezada, pois garante maior confiança nas relações, facilitando os processos de comunicação e inovação conjunta. (CASSIOLATO, CAMPOS e STALLIVIERI, 2006; SUZIGAN, CERRÓN e DIEGUES JÚNIOR, 2005)

Por fim, a dimensão sociocultural prevê que as relações entre as empresas extrapolam o ambiente de negócios e passam a ocorrer também no ambiente social e institucional.

Dimensões	Satisfaz as características básicas	Descrição das características de cada dimensão
Industrial	Existe um setor dominante no <i>cluster</i> ?	
Setorial	Há um grande número de empresas deste setor que se relacionam?	
Geográfica	As empresas estão concentradas geograficamente, permitindo e facilitando interações?	
Sociocultural	Há relação entre as empresas, a sociedade e instituições de apoio?	

Quadro 7: Análise das Dimensões do Cluster

FONTE: Elaborado com base em Rocha (2009).

7.1.2 Identificação do nível de desenvolvimento do *cluster*

Mytelka e Farinelli (2000) apontam que os *clusters* passam por um processo evolutivo que pode ser mais acelerado ou mais lento dependendo da complexidade. Para medir o estágio

evolutivo dos *clusters*, os autores sugerem que seja feita uma análise do nível de organização de tal arranjo produtivo.

No primeiro estágio desta classificação, estão os arranjos produtivos informais, que podem ser caracterizados pela presença de pequenas empresas, baixo nível tecnológico, baixa qualificação de mão de obra, ausência de sistema de troca de informações eficiente, e consequente ausência de troca de aprendizado coletivo, e também ausência de uma coordenação dos agentes, ou seja, não há governança instituída.

O segundo nível corresponde aos *clusters* organizados, em que houve evolução dos agentes e do nível de interação entre as empresas. Eles podem ser caracterizados pela presença de ações coletivas, com a participação de um grande número de agentes do arranjo, maior capacidade tecnológica e evolução da qualificação da mão de obra, seja em função de programas promovidos pelo arranjo produtivo, seja apenas pelo aumento das exigências e das especializações.

No terceiro e último estágio de classificação, os *clusters* são definidos como inovativos, ou seja, existem relações intensas e constantes entre as empresas envolvidas, que permitem a busca de conhecimento e inovação de maneira coletiva. Neste estágio, a organização e a coordenação do *cluster* tornam-se mais maduras, e as empresas envolvidas passam a buscar fortalecer sua atuação nos mercados internacionais.

O quadro 8, a seguir, apresenta as características que deverão ser avaliadas para identificar o nível de desenvolvimento do *cluster* que está recebendo as atenções no planejamento e gestão estratégica.

Tipos de <i>Clusters</i>	Características
Informais	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenas empresas • Baixo nível tecnológico • Baixa qualificação da mão de obra • Sem sistema de aprendizado coletivo • Sem coordenação dos agentes
Organizados	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de ações coletivas • Relações estreitas entre os agentes • Maior capacidade tecnológica • Mão de obra mais qualificada
Inovativos	<ul style="list-style-type: none"> • As relações entre as empresas tornam-se constantes e intensas • Busca de conhecimento e inovação de maneira coletiva • Organizações do <i>cluster</i> são mais maduras • Busca pelo mercado externo e mais desenvolvido

Quadro 8: Nível de Desenvolvimento dos *Clusters*

FONTE: Elaborado pelo autor com base em Mytelka e Farinelli (2000).

Assim como os produtos e empresas, os *clusters* também possuem um ciclo evolutivo, chamado de ciclo de vida, que possui quatro estágios, que, no caso dos produtos, é determinado pela taxa de crescimento do mercado. (GRANT, 2002)

No caso dos *clusters*, os estágios são definidos com base no surgimento de novas empresas participantes do arranjo produtivo e cada uma das etapas evolutivas apresenta desafios diferentes.

A primeira fase é denominada de nascimento, esta etapa vai desde o surgimento dos *clusters* até o momento em que o número de surgimento de novas empresas se intensifica. A partir deste ponto, as empresas que fazem parte do *cluster*, somadas às novas empresas que vêm surgindo, começam um processo de interação e intensificação de seus relacionamentos, neste momento o arranjo produtivo encontra-se no estágio de crescimento.

O terceiro estágio é o de maturidade e renascimento, é quando o *cluster* se torna mais estático, a taxa de surgimento de novas empresas não é mais tão intensa e inicia-se um processo de concentração, em que algumas empresas maiores vão adquirindo as menores. Esta é uma etapa delicada para o futuro do arranjo produtivo, pois, caso a coordenação do arranjo não consiga conduzir o *cluster* para um renascimento, quando as organizações devem reinventar-se e o APL reposicionar-se no mercado, pode ser que a concentração de empresas seja maléfica para o *cluster*. Nesse momento, poderá formar-se uma polarização, ou até mesmo uma disputa econômica, que prejudique as relações existentes e conduza o APL para a quarta e última etapa do ciclo de vida chamada de declínio ou extinção. (SÖLVELL, 2009; PORTER, 2009)

A figura 35, a seguir, demonstra como se comporta o ciclo de vida dos *clusters*. Com base nela, o responsável pelo planejamento e gestão estratégica do *cluster* poderá identificar o estágio em que se encontra o arranjo produtivo.

Figura 35: Ciclo de Vida dos Clusters

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Grant (2002); Solvél (2009); Porter (2009); Patti (2006).

7.1.3 Análise do surgimento do *cluster*

Fazendo uma análise mais detalhada a respeito da fase inicial do ciclo de vida do *cluster*, é possível identificar os fatores que determinaram o nascimento e a formação do arranjo produtivo. Esses fatores podem estar relacionados à disponibilidade de recursos naturais essenciais para o desempenho das empresas formadoras do *cluster*. Um exemplo dessa situação é a necessidade de matérias-primas fundamentais para a produção, como pôde ser observado no caso do *cluster* de transformadores de plástico, que foi formado na Região Metropolitana de Salvador, pois a base para esses produtos está no processamento do petróleo.

Outro aspecto que pode despertar o interesse de empresários e estimular o surgimento dos *clusters* é a iniciativa de um empreendedor local, que estabelece uma nova empresa, que passa a ter sucesso no mercado, despertando interesses de outros donos de empresas e investidores. A demanda local também pode funcionar como estimuladora e impulsionadora da formação dos *clusters*: quanto mais sofisticada e exigente, maior será o desenvolvimento das empresas do setor, contribuindo para a atração de novas empresas para a região.

A quarta característica, que pode ser a razão essencial para o surgimento do *cluster*, é a presença de setores correlatos na região, que contribui para o desenvolvimento de

fornecedores, mão de obra e aumenta a possibilidade de ações conjuntas, fazendo com que aumente a atração de empresas para a região e estimulando o nascimento do *cluster*.

Por fim, a existência de uma concorrência forte pressiona as empresas a trabalhar de maneira inovadora, fazendo com que a região se desenvolva e passe a ser reconhecida como uma localidade em que as empresas de determinado setor possuem condições de vantagem competitiva em relação a outras localidades. (PORTER, 2009; SOLVÉL, 2009; PATTI, 2006)

Motivos para o surgimento	Características	Descrever como este fator influenciou a formação do <i>cluster</i>
Disponibilidade de recursos naturais	Disponibilidade de recursos naturais essenciais para o processo produtivo de determinado setor.	
Iniciativa de um empreendedor local	O sucesso de um empreendedor local que incentiva o surgimento de outras empresas relacionadas ao negócio inicial.	
Demanda local sofisticada	Demanda local intensa e sofisticada que contribui para atração de novas empresas do setor para a região.	
Presença de setores correlatos e de apoio ou outros <i>clusters</i>	Presença de fornecedores e indústrias correlatas que estimula a decisão das empresas com relação à escolha da localização.	
Intensidade da concorrência na região ou ambiente de negócios na região.	Rivalidade local intensa, que contribui para a inovação e situação de vantagem competitiva das empresas da região.	

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Porter (2009), Sölvell (2009) e Patti (2006).

7.1.4 Definição do modelo de trabalho

Após a realização das primeiras análises essenciais para compreender o modelo como foi estruturado o *cluster*, é necessário iniciar o direcionamento do processo de planejamento e gestão estratégica, garantindo o envolvimento das pessoas-chave no processo de análise e definição das estratégias. Nesse sentido, é preciso desenvolver as seguintes atividades:

- comunicar e informar a todos os agentes do *cluster* sobre o trabalho que está sendo iniciado, descrevendo quem serão os responsáveis pela condução do processo de planejamento;
- definir quais agentes locais estarão envolvidos e em quais fases do projeto;
- definir as datas de *workshops* e entrevistas, para garantir a participação do maior número de agentes possível.

7.2 ETAPA 2 – Análise do Ambiente e Mercado

Este item tem o objetivo de identificar importantes fatores relacionados ao mercado em que o *cluster* está inserido, que podem significar ameaças ou oportunidades para as empresas envolvidas no arranjo. Para isso, sugere-se que sejam efetuadas as seguintes análises nesta etapa do método:

- construção do mapeamento do *cluster* para identificar as relações existentes entre os agentes do arranjo produtivo;
- análise de produtos e mercados acessados pelo *cluster*;
- análise dos dados do mercado;
- consolidação das ameaças e oportunidades para o *cluster*.

7.2.1 Mapeamento do *cluster*

Neves (2007) propôs o conceito de análise da rede da empresa, com o qual sugere que toda empresa deve ser analisada considerando-se as relações existentes com outros agentes. Essa ideia de que toda empresa participa de uma rede maior, que envolve um grande número de agentes, pode ser aplicada também aos *clusters*.

Figura 36: Rede de uma Empresa e Suas Variáveis

FONTE: Neves (2007).

No caso dos *clusters*, o foco não é apenas uma única organização, mas todos os agentes que formam o arranjo produtivo. Nesse sentido, a análise da rede permite identificar não só os limites de atuação e influência do *cluster*, mas também quais elos da cadeia produtiva participam do APL.

Quanto maior o número de elos presentes no *cluster*, mais complexas tendem a ser as ações estratégicas propostas, porém também serão maiores as oportunidades de ações conjuntas.

As principais vantagens em analisar a rede de uma empresa, ou a rede em que participam os agentes do *cluster*, estão no fato de perceber que as instituições presentes no arranjo podem aproximar-se de outras visando buscar soluções conjuntas para seus problemas comuns. Outra vantagem é perceber que os agentes constroem relações de interdependência e também compreender que nenhuma empresa ou *cluster* possui todos os recursos necessários para executar suas operações. (NEVES, 2007)

A figura 36, proposta por Neves (2007), apresenta o conceito de desenho de rede de uma empresa, em que o centro da figura é exatamente esta empresa foco, para a qual se está construindo a análise.

No caso específico dos *clusters*, o desenho da rede permite visualizar os limites do arranjo produtivo e identificar qual a amplitude que o *cluster* alcança dentro da cadeia produtiva, ou seja, por meio dele, é possível perceber se dentro do arranjo produtivo existem agentes que vão desde os primeiros fornecedores de matéria-prima até os consumidores finais, considerando inclusive presença de setores correlatos.

Para a realização do desenho da rede, sugere-se que os responsáveis pelo planejamento estratégico do *cluster* construam o desenho da rede, de maneira similar à figura 37, a seguir, em que o quadro preenchido na cor verde demonstrará a amplitude do arranjo produtivo e poderá expandir-se para os fornecedores, distribuidores, facilitadores e agentes institucionais.

Figura 37: Desenho da Rede do Cluster

FONTE: Elaborado pelo Autor com Base em Neves (2007).

7.2.2 Análise de produtos *versus* mercados

Os *clusters* são aglomerados formados por empresas de um mesmo setor e de setores correlatos, porém com grande diversidade de produtos finais e estratégias de posicionamento de mercado. Assim, é importante que pessoas e instituições responsáveis pelo planejamento e gestão estratégica do *cluster* realizem análises que permitam identificar e considerar essas diversidades para a proposição de projetos estratégicos.

Como pôde ser observado nos casos aplicados desta dissertação, há uma grande dificuldade em determinar uma estratégia única para o arranjo produtivo, porém é necessário identificar as estratégias dominantes para cada tipo de produto trabalhado pelo *cluster*.

Com o objetivo de compreender as estratégias praticadas pelas empresas do APL, sugere-se que os responsáveis pela condução do planejamento estratégico construam um quadro semelhante ao quadro 9, a seguir.

Para esta análise, é necessário identificar os diferentes produtos oferecidos pelas empresas do *cluster*, analisar quantas empresas trabalham com cada um desses tipos de produtos e por fim identificar qual é o posicionamento estratégico dominante dessas empresas.

Para identificação do posicionamento estratégico das empresas, é importante considerar o preço posicionado do produto e o valor percebido pelos clientes. Nesse sentido um produto, ou empresa, pode estabelecer-se no mercado desde tendo um preço baixo com um valor

percebido baixo, até um preço alto com valor percebido alto, mas também existem possibilidades mescladas em que o preço não está tão coerente com o valor percebido. Com base nesses critérios, Johnson, Scholes e Wittington (2007) adaptaram a proposta de Faulkner e Bowman (1995), sugerindo o relógio da estratégia para analisar o posicionamento estratégico dos produtos, conforme pode ser observado na figura 38, a seguir.

Figura 38: Relógio da Estratégia
 FONTE: Faulkner e Bowman (1995).

A partir dessas possibilidades de posicionamento estratégico dos produtos, é que os responsáveis pelo planejamento estratégico devem preencher o quadro 9, a seguir, com o objetivo de relacionar os tipos de produtos oferecidos pelas empresas do *cluster*, identificar o número de empresas que trabalha com cada tipo de produto e, ao final, identificar a estratégia de posicionamento dominante.

Tipos de produtos oferecidos pelo <i>cluster</i>	Número de empresas atuando com este produto	Posicionamento estratégico dominante
Tipo 1		
Tipo 2		
Tipo 3		

Quadro 9: Análise de Produtos x Estratégias

FONTE: Elaborado pelo Autor com Base em Porter (2009); Johnson, Scholes e Wittington (2007); Faulkner e Bowman (1995).

7.2.3 Avaliação e quantificação de mercado

Nesta etapa do trabalho, é importante que a equipe esteja engajada e analise os dados secundários existentes e, caso necessário, faça alguns levantamentos de dados primários por meio de entrevistas, com o objetivo de chegar a uma quantificação do mercado.

Somente com a análise de mercado detalhada, será possível identificar o tamanho das oportunidades comerciais existentes, em termos de mercado local, nacional e internacional, e posteriormente utilizar essas análises para direcionar as estratégias de crescimento do arranjo produtivo local.

Vale lembrar que Porter (2009) e Sölvell (2009) identificaram que existe uma fase no desenvolvimento dos *clusters* em que se torna natural a busca por uma atuação mais intensa no mercado internacional, e a análise e a quantificação do mercado auxiliarão o responsável pelo planejamento estratégico a compreender se já é o momento de avançar com esta estratégia.

Para condução das análises da quantificação de mercado, sugere-se que os responsáveis pelo planejamento estratégico preencham estruturas semelhantes ao quadro 10, a seguir.

Critério	Mercado Local	Mercado Nacional	Mercado Internacional
Valor (\$)			
Volume de produtos comercializados			
Preço Médio (\$)			

Quadro 10: Quantificação de Mercado

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Neves (2007).

Compreender o tamanho do mercado e suas oportunidades é importante, porém também se faz necessário analisar a participação de mercado que o *cluster* possui nos mercados locais,

nacionais e internacionais. Esta análise permitirá identificar quais mercados deverão ser foco de atuação do *cluster* para sustentar o crescimento nos próximos anos.

Critérios	Mercado Local	Mercado Nacional	Mercado Internacional
Valor financeiro movimentado pelo <i>cluster</i>	\$	\$	\$
Volume comercializado por tipo de produto do <i>cluster</i>	Qtde.	Qtde	Qtde.
Preço médio praticado pelas empresas do <i>cluster</i>	\$	\$	\$
Participação do <i>cluster</i> no mercado	%	%	%

Quadro 11: Participação de Mercado do Cluster

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Neves (2007).

7.3 ETAPA 3 – Análise do Ambiente Interno do Cluster

Durante a terceira etapa do método, os responsáveis pelo planejamento irão direcionar as análises para o ambiente interno ao *cluster*, aprofundando alguns entendimentos realizados na etapa de introdução e possibilitando identificar pontos fortes e fracos do arranjo produtivo.

Para que os objetivos desta fase sejam alcançados, sugere-se a realização das seguintes atividades:

- análise dos fatores e relações existentes no *cluster*;
- análise da situação de liderança, associativismo;
- análise da governança do arranjo produtivo;
- definição da estrutura de governança;
- identificação das estratégias individuais e divergências estratégicas;
- consolidação da análise de pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades.

7.3.1 Análise dos fatores e relações

A análise dos fatores e condições apresentadas no modelo de diamante de Porter (2009) é o primeiro diagnóstico que deve ser realizado, na etapa de análise interna dos *clusters*. Por meio

desta análise, é possível identificar quão competitivo é o arranjo produtivo que está sendo analisado.

Analisar os componentes do diamante de Porter permite identificar quais os principais responsáveis pela condição de vantagem competitiva do *cluster*, que pode ser alcançada em função quatro componentes: condições de fatores, condições de demanda, atuação de setores correlatos e de apoio e, por fim, condições de estratégia e estrutura da rivalidade entre as empresas presentes no arranjo produtivo. (PORTER, 2009)

A figura 39, a seguir, apresenta o modelo de diamante proposto por Porter (2009). Neste modelo, as condições de fatores representam a disponibilidade de insumos, regras locais e cultura, entre outros aspectos; já a condição de demanda é representada pela expectativa, sofisticação e exigência do mercado consumidor local; a presença de setores correlatos diz respeito à proximidade de indústrias complementares que podem obter benefícios mútuos; por fim, as condições de estratégia, estrutura e rivalidades podem ser definidas como o nível de competição que impulsiona o desenvolvimento das empresas, fazendo com que elas se tornem referência no setor.

Figura 39: Diamante de Porter
FONTE: Porter (2009).

Com base nos fatores do diamante de Porter, sugere-se que o responsável pelo processo de planejamento e gestão estratégica dos *clusters* realize uma análise em que deverá descrever a atual situação de cada um dos aspectos do modelo diamante, conforme sugerido no quadro 12, a seguir.

Condição de Fatores	Estratégia, Estrutura e Rivalidade	Condições da Demanda	Indústrias Relacionadas e de Suporte
Descrever qual é a situação atual de insumos, regras e leis locais, mão de obra e demais fatores que influenciem a competitividade do <i>cluster</i> .	Descrever a situação atual da estratégia, estrutura e rivalidade no <i>cluster</i> , apontando a intensidade da concorrência e a presença de produtos substitutos.	Descrever a situação da demanda local, classificando-a em função do nível de sofisticação e exigência.	Descrever a presença e intensidade de atuação de indústrias e setores correlatos e de apoio, incluindo os agentes institucionais.

Quadro 12: Análise dos Aspectos do Diamante de Porter

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Porter (2009).

7.3.2 Análise das lideranças e associativismo

É natural que, com o tempo e o aumento das relações e interações existentes no *cluster*, surjam algumas lideranças, que acabam influenciando o restante dos agentes envolvidos com o arranjo produtivo, por isso é preciso compreender de que forma essa liderança local vem contribuindo para o associativismo e qual o nível de confiança que as empresas depositam nos líderes locais.

Alvarez (2009) sustenta que qualquer projeto que seja estabelecido para os *clusters* só será implementado se houver responsáveis e colaboração dos agentes locais, porém, em alguns casos, poderão ocorrer disputas intensas e o comportamento será mais competitivo do que colaborativo. A partir daí, surgirá um sentimento de desconfiança entre os agentes que pode tornar-se um desafio ao processo de planejamento e gestão estratégica dos *clusters*, seja em função da falta de colaboração dos agentes nas análises e definições das estratégias, seja no momento da implementação das ações propostas e continuidade do desenvolvimento.

Schmitz (1999) aponta ainda que, para que se consiga implementar uma proposta em que o desenvolvimento *cluster* seja uniforme, é necessário alcançar uma situação em que todos os agentes se envolvam no processo e adquiram boa capacidade de associativismo; caso contrário, serão observados níveis de desenvolvimento diferentes nas empresas do APL, que,

se não forem muito bem administrados, poderão conduzir o arranjo à fase de declínio ou extinção. (SÖLVELL, 2009; PORTER, 2009)

Figura 40: Liderança e Associativismo no *Cluster*
 FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Alvarez (2009).

Com o objetivo de complementar a análise anterior, Ramis e Solé (2011) sugerem que se faça uma reflexão acerca do momento em que se encontra o *cluster*, considerando os aspectos de comprometimento e envolvimento entre os agentes. Os autores defendem que todo *cluster* passa por um ciclo em que o nível de confiança e comprometimento dos agentes evolui, passando para alguns momentos de crises.

O primeiro momento é caracterizado pela motivação de todos os agentes com a criação do *cluster*, os problemas de relacionamento ainda não ocorreram, e todos assumem uma grande quantidade de compromissos em prol da coletividade.

Na segunda fase, inicia-se a implementação de projetos, e os problemas de relacionamento e conflitos de interesses passam a existir. Nesta etapa, é comum alguns agentes se desmotivarem e aparecerem dificuldades na execução dos projetos. A governança e os agentes institucionais do arranjo produtivo possuem papel fundamental na gestão desses conflitos, para que o *cluster* consiga superar as dificuldades e passe à terceira fase, em que os conflitos

foram solucionados e o envolvimento dos agentes volta a crescer de maneira contínua. É nesta fase que se torna possível trabalhar a implementação continuada de projeto.

Esta análise auxilia o responsável pelo planejamento e gestão estratégica do *cluster* a adaptar a proposta de projetos estratégicos à capacidade de execução dos agentes.

Figura 41: Evolução e Nível de Envolvimento dos Agentes
 FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Ramis e Solé (2011).

7.3.3 Análise e definição da estrutura de governança

A diversidade de agentes e interesses presentes em uma organização *cluster* faz com que seja necessária a estruturação de uma governança local, que será responsável por organizar os agentes e auxiliar nas decisões estratégicas, tendo como objetivo principal promover a competitividade das organizações que compõem o arranjo produtivo. (SUZIGAN, CERRÓN e DIEGUES JÚNIOR, 2005; NUÑEZ, 2009; SIENRA, 2009)

Em função dessa posição fundamental que a governança possui no processo de desenvolvimento dos *clusters*, é que se faz necessária a análise de sua forma de atuação para vislumbrar a necessidade de alteração na estrutura da governança local.

Vale ressaltar que muitos *clusters* no Brasil não possuem a governança local estruturada; para estes casos, se faz necessário um trabalho de organização e definição dos agentes que farão parte dessa instituição e quais serão suas responsabilidades.

Com o objetivo de diagnosticar a atuação da governança local e propor uma reestruturação em sua formação atual, sugere-se que os responsáveis pelo planejamento estratégico dos *clusters* realizem análises utilizando estruturas semelhantes aos quadros 13 e 14, a seguir.

Fatores	Avaliação (1 a 10)
A governança realiza eventos e provoca a aproximação das empresas do <i>cluster</i> ?	
A governança conduz análises estratégicas que servem para direcionar os trabalhos e investimentos do <i>cluster</i> ?	
A governança atual realiza ações com o objetivo de solucionar conflitos entre os agentes?	
Existe uma pessoa dedicada exclusivamente à gestão do <i>cluster</i> ?	
A governança possui uma estrutura para disponibilização de informações aos agentes do <i>cluster</i> ?	
A governança promove ações que contribuem para a construção de uma imagem positiva do <i>cluster</i> ?	
A governança influencia a decisão de investimentos públicos no <i>cluster</i> ?	
A governança promove a exportação e a atração de investimentos estrangeiros?	

Quadro 13: Análise da Atuação da Governança

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Suzigan, Cerrón e Diegues Júnior (2005); Nuñez (2009); Sienra (2009).

Após identificar a forma como a governança vem atuando e promovendo a competitividade no *cluster*, é preciso definir quais agentes farão parte dos comitês gestores, diretores e executivos. O comitê gestor será responsável pela organização do *cluster* e pelo acompanhamento dos projetos estratégicos a serem implementados; o comitê diretor, por tomar as decisões estratégicas, promover a conexão do *cluster* com as instituições e serviços públicos e aprovar os projetos que deverão ser implementados; e o comitê executivo será

formado por agentes que assumirão o compromisso de executar as atividades propostas, e implementar os planos de ação.

Além dos três níveis de comitê, é importante que o *cluster* se organize de maneira a contratar um gestor profissional, que será uma pessoa dedicada em tempo integral a garantir a implementação de projetos e lutar por uma melhora de competitividade do arranjo. (SALVATIERRA, 2009)

A criação de comitês em três níveis distintos possibilita que um grande número de agentes do *cluster* se envolva em projetos que favoreçam o desenvolvimento de todos, e também permite que exista uma cobrança em torno dos trabalhos de todos os envolvidos, garantindo maior sucesso nas ações implementadas e decisões tomadas. (SCHLOSS, 2009; PRECHT, 2009)

É importante salientar que a composição dos comitês, em seus três níveis, deverá incluir agentes privados participantes do *cluster* e também agentes públicos e institucionais. Essa diversidade de perfis garantirá à governança motivação para os agentes privados, orientação à competitividade e continuidade nos projetos.

A presença de agentes públicos e institucionais participando do processo de decisão estratégica e condução também deve promover o alinhamento dos projetos e estratégias definidos para o *cluster* com as políticas de investimentos públicos no setor e na região, aumentando a eficiência dos projetos. (SCHLOSS, 2009; PRECHT, 2009)

Pilares da Governança			
Agentes Privados	Identificar os agentes	Alocação dos agentes no comitê (Gestor, Executivo e Diretor)	Responsabilidades
Agentes Públicos	Identificar os agentes	Alocação dos agentes no comitê (Gestor, Executivo e Diretor)	Responsabilidades
Gestores	Identificar os agentes	Alocação dos agentes no comitê (Gestor, Executivo e Diretor)	Responsabilidades

Quadro 14: Estruturação da Governança

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Sienna (2009), Schloss (2009) e Precht (2009).

7.3.4 Identificação das estratégias empresariais e formação de grupos estratégicos

Ainda considerando os aspectos internos do *cluster*, é preciso compreender a diversidade de estratégias existentes; para isso, sugere-se que seja conduzida a análise de grupos estratégicos,

com o objetivo de identificar, entre as empresas do arranjo produtivo, aquelas que possuem estratégias semelhantes.

Os grupos estratégicos podem ser definidos como: “Organizações dentro de um segmento ou setor, com características estratégicas semelhantes, que seguem estratégias similares ou concorrem em bases similares”. (JOHNSON, SCHOLLES e WITTINGTON, 2007)

Esta análise permite ao responsável pelo processo de planejamento e gestão estratégica dos *clusters* identificar não só a forma com que as diferentes organizações participam no mercado, auxiliando no entendimento dos principais concorrentes e reconhecendo possibilidade de alterações estratégicas e migração das empresas dentro dos grupos estratégicos, mas também oportunidades para criação de empresas dentro do *cluster*.

Para realização da análise de grupos estratégicos, sugere-se que o responsável pela condução do planejamento estratégico construa um gráfico em que o eixo x e y são aspectos estratégicos das companhias, e com isso seja possível alocar e agrupar as empresas nesse gráfico, de maneira similar ao que foi apresentado nos casos desta dissertação e conforme sugerido na figura 42, a seguir. Para preenchimento desta ferramenta, o grande desafio do responsável pela análise será definir de maneira coerente os aspectos que serão utilizados para estruturar os eixos vertical e horizontal do gráfico. Para uma boa interpretação, sugere-se que sejam utilizados critérios relativos ao posicionamento das empresas nos mercados, mercados de atuação e nível de crescimento nos mercados.

Dessa forma, será possível perceber quais são os grupos de empresas que vêm obtendo desempenho superior no mercado e propor projetos estratégicos que auxiliem os demais grupos estratégicos e fortaleçam ainda mais o grupo estratégico que possui melhor desempenho.

Figura 42: Análise dos Grupos Estratégicos do Cluster

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Markestrat (2009a) e Johnson, Scholes e Wittington (2007).

7.3.5 Consolidação de aspectos favoráveis e desfavoráveis

O resultado da análise do ambiente externo ao *cluster* deve dar origem a uma lista de ameaças e oportunidades, enquanto a consolidação das análises internas deverá dar origem a pontos fortes e fracos que deverão ser utilizados de maneira clara para direcionar investimentos e projetos de melhoria para os *clusters*. (GLAISTER e FALSHAW, 1999; COMAN e RONEN 2009)

Para consolidação da análise externa, sugere-se que os autores utilizem uma estrutura semelhante à dos quadros 15 e 16, a seguir, que permite aos responsáveis pelo planejamento analisar de maneira cruzada as oportunidades com seus pontos fortes e suas ameaças com seus pontos fracos e, dessa maneira, definir de forma mais precisa e eficiente suas estratégias. (RUOCCO e PROCTOR 1994)

• Descrever Oportunidades do Ambiente Externo (PEST)	• Ações Estratégicas Sugeridas
• Descrever Oportunidades com Fornecedores	
• Descrever Oportunidades com <i>Clusters</i> Relacionados	
• Descrever Oportunidades com Concorrentes	
• Descrever Oportunidades no Mercado Internacional	
• Descrever Pontos Fortes	

Quadro 15: Consolidação de Aspectos Favoráveis do *Cluster*

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Neves (2007), Glaister e Falshaw (1999); Coman e Ronen (2009) e Ruocco e Proctor (1994).

• Descrever Ameaças do Ambiente Externo (PEST)	• Ações Estratégicas Sugeridas
• Descrever Ameaças com Fornecedores	
• Descrever Ameaças com <i>Clusters</i> Relacionados	
• Descrever Ameaças com Concorrentes	
• Descrever Ameaças no Mercado Internacional	
• Descrever Pontos Fracos	

Quadro 16: Consolidação dos Aspectos Desfavoráveis do *Cluster*

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Neves (2007), Glaister e Falshaw (1999); Coman e Ronen (2009) e Ruocco e Proctor (1994).

7.4 ETAPA 4 – Estruturação de Rede entre *Clusters*

A formação de redes entre *clusters* é uma tendência deste modelo de aglomeração empresarial e pode contribuir para a aceleração do desenvolvimento dos vários arranjos produtivos

envolvidos na formação desta rede. Alguns autores vêm estudando a criação de redes entre *clusters* e apontam que, para obter sucesso e construir uma relação positiva com outros *clusters*, é fundamental que haja proximidade geográfica, confiança entre os agentes e relação entre os produtos e serviços oferecidos pelos dois ou mais arranjos produtivos. (NIU, MILES e LEE, 2008; HARRISON, 1991)

Sendo assim, a quarta etapa do método tem o objetivo de definir algumas premissas para que o *cluster* procure estreitar relacionamentos e formar uma verdadeira rede com outros arranjos produtivos. Vale ressaltar que a rede pode ser formada entre dois ou mais *clusters*, ou seja, é importante mapear possíveis arranjos produtivos que possam vir a fazer parte da rede.

Para mapear os arranjos que mais possuem sinergia, é interessante que o responsável pelo planejamento e gestão estratégica do *cluster* construa um quadro em que seja possível listar alguns arranjos produtivos e avaliar com uma nota de 0 a 10 cada um dos critérios apontados acima.

<i>Cluster</i>	Proximidade Geográfica	Sinergia de Produtos e Serviços	Grau de Confiança nos Agentes	Nota Total
<i>Cluster 1</i>	0 a 10	0 a 10	0 a 10	(soma dos 3 critérios)
<i>Cluster 2</i>	0 a 10	0 a 10	0 a 10	(soma dos 3 critérios)
<i>Cluster 3</i>	0 a 10	0 a 10	0 a 10	(soma dos 3 critérios)
<i>Cluster n...</i>	0 a 10	0 a 10	0 a 10	(soma dos 3 critérios)

Quadro 17: Identificação de *Clusters* para Estruturação da Rede

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Niu, Miles e Lee (2008) e Harrison (1991).

A análise proporcionada pelo quadro 17 permitirá ao responsável pelo planejamento e gestão estratégica do *cluster* sugerir, durante a elaboração dos projetos, o envolvimento e a participação de agentes de outros arranjos produtivos, ou seja, começa-se a pensar em uma estratégia para o *cluster* atual, mas com envolvimento dos outros arranjos da rede. Dessa forma, as relações de confiança aumentam e, conseqüentemente, a competitividade dos APLs e dos agentes também.

7.5 ETAPA 5 – Análise das Políticas Públicas Associadas ao *Cluster*

Para que os projetos estratégicos resultantes do processo de planejamento e gestão estratégica sejam implementados de maneira eficiente e tenham o apoio de todos os agentes institucionais que trabalham em prol do *cluster*, é necessário buscar alinhamento das ações estabelecidas e

de outros projetos públicos e privados existentes que envolvam o arranjo produtivo. Esta análise evita a sobreposição de projetos e desperdício de recursos, gerando complementaridades entre os projetos. Nesse sentido, é importante conduzir as seguintes análises:

- identificação das ações e projetos existente;
- análise da situação de cada um desses projetos;
- definição das principais formas de financiamento das ações propostas, considerando a participação financeira das empresas locais, visando aumentar o envolvimento.

7.5.1 Identificação e análise das ações e projetos existentes

O setor público vem demonstrando grande capacidade em canalizar recursos públicos para os *clusters*, a ideia por trás desta estratégia é aumentar a eficiência dos investimentos governamentais, ao conseguir beneficiar o maior número possível de pessoas e instituições.

Ao redor do mundo, diversos projetos públicos direcionados aos *clusters* podem ser identificados como (TCACHMAN, 2011; GALLARDO, 2009; DARSCHT, 2009; GASCÓN, 2010):

- Política de Produtividade e Competitividade, da Colômbia;
- Programa de Transformação Produtiva (MICT – Colômbia);
- BIENES Club (Chile);
- PACPYMES (Uruguay);
- Políticas de *Cluster* da Catalunha.

Cada uma dessas políticas públicas pode ter diferentes objetivos, desde estimular a formação do *cluster* por meio de incentivos, ou atração de investimentos, financiar projetos de desenvolvimento do *cluster*, até atuar ativamente como o líder no processo de desenvolvimento dos *clusters*. (LASTRES e CASSIOLATO, 2003; CARRIE, 1999; BENNETT e SMITH, 2002)

Para evitar que sejam duplicados esforços em torno do *cluster* e que os projetos resultantes do processo de planejamento estratégico sejam iguais a outros já existentes, é necessário que o responsável pelo planejamento e gestão estratégica identifique, por meio de entrevistas e de conversas com os agentes do *cluster* e com os agentes institucionais da região, todos os projetos existentes que envolvam e pretendam beneficiar o arranjo produtivo.

Além de identificar os projetos existentes, é preciso estabelecer qual o estágio em que se encontram esses projetos, pois é mais comum do que se imagina existirem projetos que não saem do papel, seja em função da ausência da disponibilidade de recursos, seja em função do descompromisso de alguns agentes.

Para que seja feita a análise das políticas públicas e projetos existentes, sugere-se que seja preenchido o quadro 18, a seguir, em que será possível analisar o desenvolvimento de cada projeto.

Projetos	Instituição Promotora	Status e Andamento

Quadro 18: Análise das Políticas Públicas e Projetos Existentes

FONTE: Elaborado pelo Autor.

7.6 ETAPA 6 – Definição da Visão de Futuro

A definição da visão de futuro tem um papel fundamental no processo de desenvolvimento dos *clusters*, pois provoca nos envolvidos com o arranjo produtivo um sentimento de união, em que todos compartilharão objetivos e posições estratégicas comuns.

A existência de uma visão de futuro comum faz com que todos os agentes envolvidos com o *cluster* compartilhem de um mesmo pensamento e com que todos visualizem aonde querem chegar e como querem ser reconhecidos pelo mercado. Além de ter uma visão de futuro comum, construída de maneira participativa e democrática, é preciso construir uma declaração de visão.

A declaração de visão de uma organização ou *cluster* faz parte do processo de comunicação com os agentes envolvidos e ajuda no processo de transparência das decisões estratégicas e na construção de um futuro conjunto. (JOHNSON, SCHOLLES e WITTINGTON, 2007; CHIAVENATO, 2004)

Construir uma declaração de visão de futuro pode parecer algo simples, porém traz benefícios interessantes para o *cluster*, fazendo com que as empresas trabalhem de maneira mais alinhada e aumentando a sinergia e envolvimento entre elas. Ademais, uma visão de futuro bem estruturada e que reflita o sentimento de todos os envolvidos com o arranjo produtivo local pode desempenhar um importante papel de orientar o processo de reposicionamento do *cluster* no mercado e resgatar a identidade dos agentes.

Um bom exemplo dessa função da visão pode ser apresentada no caso da cidade de Araxá, em que o *cluster* de turismo teve sua visão redefinida para “Turismo de Bem-estar”. (VIEIRA 2012)

O processo de definição da visão de futuro de um *cluster* tende a ser mais trabalhoso quanto mais agentes estiverem envolvidos, por isso é necessário que o responsável pelo planejamento e gestão estratégica dos *clusters* preparem momentos de *workshops*, para que grande parte dos agentes do arranjo produtivo, bem como os agentes institucionais possam participar deste momento e contribuir com a visão de futuro; caso contrário, a definição de visão de futuro do *cluster* poderá não ser validada por todos.

O resultado final desta etapa do processo de planejamento e gestão estratégica deverá ser uma frase que retrate a situação futura que o *cluster* deseja alcançar, esta frase deve ser simples e clara e ajudará aos envolvidos com o planejamento e gestão estratégica a definir e priorizar os projetos estratégicos para o *cluster*.

A declaração de visão pode ser feita utilizando a análise de alguns componentes, como imagem, reconhecimento, participação de mercado, clientes, soluções, abrangência geográfica, base tecnológica. Isso não quer dizer que uma boa declaração de visão deva ter todos esses componentes ao mesmo tempo, porém pode-se pensar na combinação de alguns deles.

Alguns autores apontam que uma boa declaração de visão deve conter as seguintes características (KANTABUTRA e AVERY, 2010):

- ser clara;
- ser concisa;
- ser orientada para o futuro;
- ser estável;
- ser desafiadora;
- ser abstrata;
- provocar inspiração aos envolvidos.

Com essas características de uma declaração de visão, é possível afirmar que visão é diferente de objetivos de longo prazo, uma coisa é definir aonde se quer chegar (objetivos) e outra é estar comprometido com um grande desafio para o futuro. Esta segunda explanação deve ser a função principal da visão de futuro. Para isso, é essencial que sua descrição leve em consideração aspectos como paixão, emoção e convicção. Para que consiga despertar em

todos os envolvidos os sentimentos e comprometimentos necessários. (COLLINS e PORRAS, 1996)

7.7 ETAPA 7 – Proposição de Projetos Estratégicos

Após a realização de todas as análises estratégicas e do levantamento de pontos positivos e negativos relacionados ao *cluster*, chegou o momento de propor alguns projetos que conduzirão o desenvolvimento do arranjo produtivo. Para isso é necessário que todas as discussões anteriores sejam retomadas e que, a partir delas, sejam sugeridos projetos estratégicos ao *cluster*.

É muito comum, no mercado, as empresas investirem muito tempo na preparação do plano estratégico, fazendo as análises de maneira bastante criteriosa, porém, quando chega o momento da implantação dos projetos, acabam perdendo o foco e não conseguem executar a implementação de maneira eficiente. Com o objetivo de garantir a execução de todos os projetos de maneira eficiente, sugere-se que sejam trabalhadas as seguintes análises e ferramentas:

- listagem e definição de projetos estratégicos que contribuirão para o desenvolvimento do *cluster*;
- agrupamento dos projetos estratégicos por grandes temas;
- descrição e detalhamento dos projetos estratégicos.

7.7.1 Definição dos projetos estratégicos agrupados por grandes temas

A etapa de definição de projetos deve ser conduzida em formato de *workshop*, de que todos os agentes envolvidos com o *cluster* participarão com o objetivo de gerar novas ideias de projetos que contribuirão com a competitividade do arranjo produtivo.

Com o objetivo de garantir maior coerência entre os projetos estratégicos propostos, sugere-se que seja construído um quadro semelhante ao 19, a seguir, em que todos os projetos serão listados e vinculados a algum objetivo específico que deve ser resultado das análises estratégicas. Esta ferramenta ajuda a manter a coerência dos projetos estratégicos e garante que não surjam projetos que em nada se relacionem com os resultados das análises realizadas. A ideia é que neste momento surja um grande número de sugestões de projetos, alguns dos quais poderão ser agrupados em função de sua semelhança e transformados em um projeto maior.

Projetos Estratégicos	Principal Objetivo com este Projeto
1.	
2.	
3.	
4.	

Quadro 19: Definição dos Projetos Estratégicos

FONTE: Elaborado pelo Autor.

Após listados todos os projetos, há necessidade de priorizar, ou seja, estabelecer quais serão desenvolvidos primeiramente; para isso, sugere-se que seja conduzida uma análise de urgência e relevância sobre cada um dos projetos e que se consiga definir de maneira equilibrada quais os projetos mais urgentes, que precisam ser implementados de maneira mais rápida, e quais os projetos que causariam maior impacto positivo para o arranjo produtivo.

Projeto/Ações	Urgência (Necessidade de rapidez na implementação)	Relevância (Impacto no resultado da empresa)	A x B
Projeto B	10	10	100 pontos
Projeto C	7	9	63 pontos
Projeto F	8	6	48 pontos

Quadro 20: Análise de Urgência e Relevância para Priorização de Projetos

FONTE: Neves (2006).

7.7.2 Descrição e detalhamento dos projetos estratégicos

Depois da etapa de priorização de projetos, faz-se necessário avançar com a descrição de cada uma dessas propostas. O responsável pela condução do processo de planejamento e gestão estratégica deverá detalhar as atividades necessárias para que a implementação do projeto realmente ocorra. Para garantir que esse esforço não se perca, nesta etapa são alocados os responsáveis pelo projeto e datas para execução das atividades.

É importante observar que os responsáveis por cada uma das atividades devem ser decididos de maneira coerente com o que foi estabelecido na estruturação da governança e definição dos comitês do *cluster*.

Quanto maior o esforço no detalhamento dos projetos estratégicos, maiores são as chances de que os responsáveis consigam conduzir sua implementação de maneira eficiente e no tempo adequado.

que avaliam se os projetos que estão sendo implementados oferecem ao *cluster* todos os benefícios previstos durante as análises estratégicas. Ou seja, além de medir se os projetos estão sendo implementados, é preciso mensurar os resultados gerados por cada um deles ao arranjo produtivo.

Maffioli (2009) denomina de “contrafactual” a situação em que os projetos estratégicos foram responsáveis pela modificação em alguma característica de desempenho do *cluster*. A principal dificuldade em monitorar esses impactos é determinar o que realmente é resultante dos projetos estratégicos e o que é resultante de outras variáveis incontrolláveis.

Com o objetivo de mensurar os impactos gerados por cada um dos projetos estratégicos, sugere-se que seja construída uma análise semelhante à do quadro 21, a seguir, em que, para cada um dos projetos, serão propostos indicadores de desempenho e fontes para monitoramento dos resultados.

Para a criação de um sistema com bons indicadores, é preciso que sejam observadas algumas características como: especificidade, mensurabilidade, possível de ser alcançado, realista, e sincronizado. (MAFFIOLI, 2009)

Visando estabelecer e organizar os indicadores de desempenho em uma lógica semelhante à do *Balanced Score Card* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1997), sugere-se que, para cada projeto e respectivo objetivo, seja atribuída uma classificação para identificar se deverá gerar um resultado intermediário ou resultado final. Com isso será possível visualizar como os objetivos e indicadores se relacionam e monitorar de maneira mais eficiente sua implementação.

Kaplan e Norton (1997) defendem que algumas empresas utilizam o BSC como um sistema de gestão estratégica, sendo assim, conseguem obter os seguintes benefícios: tradução e coerência da visão com a estratégia, relacionamento dos objetivos estratégicos, potencialização do *feedback* estratégico e aprendizado.

Projeto Estratégico	Objetivos	Resultado Intermediário ou Resultado Final	Indicadores de Desempenho	Fontes

Quadro 21: Sistema de Indicadores de Desempenho

FONTE: Elaborado pelo Autor com base em Maffioli (2009).

Para visualizar a sequência de relação e dependência entre os indicadores, é interessante estruturar um gráfico, semelhante ao da figura 44.

Figura 44: Relação entre os Indicadores de Desempenho
 FONTE: Elaborado pelo Autor com Base em Maffioli (2009).

7.8.2 Orçamento e definição das fontes de financiamento

Visando aumentar a participação e o comprometimento das empresas envolvidas com o *cluster*, é importante estruturar as fontes de financiamento dos projetos estratégicos priorizados, considerando a participação de tais agentes, ou seja, equilibrar investimentos públicos, das instituições de apoio e das instituições financeiras com recursos das empresas envolvidas, ou seja, do próprio *cluster*.

Projetos	Orçamento	1ª Fonte de Financiamento	% Financiada	2ª Fonte de Financiamento	% Financiada
A	\$	Xxxxx		Xxxxx	
B	\$	Xxxxx		Xxxxx	

Quadro 22: Construção do Orçamento

Fonte: Elaborado pelo autor

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS

Neste capítulo da dissertação, serão apresentadas as conclusões do estudo a partir dos objetivos propostos, as contribuições teóricas que o estudo proporcionou, as implicações gerenciais e, por fim, as limitações do presente estudo e a possibilidade de novos estudos a partir deste.

8.1 Avaliação do método

Depois de formulado, o método de planejamento e gestão estratégica resultante deste trabalho, foi submetido a um especialista em projetos de planejamento para *clusters* do SEBRAE-SP, com o objetivo de avaliar a adequação dos capítulos e *templates*, bem como a aplicabilidade da ferramenta.

A avaliação realizada pelo Sr. Rodrigo Hisgail permite extrair as seguintes conclusões:

- O método é pioneiro e relevante para conduzir processos de planejamento e gestão estratégica de *cluster*
- O método considera de maneira inovadora análises acerca da evolução e maturidade dos *clusters*
- O método aborda análises interessantes sobre a governança do cluster, e envolvimento dos agentes.
- O avaliador sugere que há uma ferramenta de análise das opções estratégicas viáveis para o reforço da competitividade em *clusters*, que se mostra mais completa que a análise do relógio da estratégia.
- As etapas do método estão organizadas de maneira lógica e que permitem clareza na evolução do raciocínio.
- Com relação aos *templates* utilizados, o avaliador considera que foram elaborados de maneira clara e simples, que facilita sua utilização e aplicação pelo responsável pelo planejamento e gestão estratégica dos *clusters*
- O avaliador sugere que o quadro de análise das dimensões do cluster seja complementado com a dimensão “Estratégia”.
- O método foi considerado aplicável aos *cluster*.

- O avaliador sugere-se que seja detalhada a maneira como serão feitos os contatos com os agentes locais, em termos de número de encontros e reuniões para elaboração das análises e definição das estratégias.
- Como considerações finais, o autor fez uma interessante declaração que aponta a importância que os projetos em *clusters*, possuem para o desenvolvimento regional, e o quanto que o governo do estado de São Paulo vem investindo e direcionando investimentos neste tipo de organização empresarial.

Vale ressaltar que as sugestões apontadas pelo avaliador do método serão consideradas no capítulo de conclusão, e também farão parte de novos estudos do autor desta dissertação.

8.2 Conclusões Teóricas

A metodologia utilizada nesta dissertação se mostrou adequada e proporcionou o cumprimento dos objetivos gerais e específicos propostos para este trabalho, bem como respondeu à questão central deste estudo que era: “Como planejar e administrar estrategicamente um *cluster*, de maneira eficiente e que seja possível considerar todas as especificidades e diversidades de agentes e interesses entre os agentes envolvidos com o arranjo produtivo?”

O objetivo geral estabelecido para esta dissertação de “desenvolvimento de um método de planejamento e gestão estratégico de *clusters*” foi cumprido com a proposta de método de planejamento e gestão estratégica de *clusters* apresentada no capítulo sete. O método final é composto de oito etapas que permitem aos gestores de arranjos produtivos realizarem as análises estratégicas e determinar objetivos e os caminhos para alcançá-los.

O método proposto é composto de oito etapas que são: (1) introdução e entendimento inicial, (2) análise do ambiente e mercado, (3) análise estratégica do ambiente interno do *cluster*, (4) estruturação de uma rede entre *clusters*, (5) análise das políticas públicas, (6) definição da visão de futuro, (7) proposição de projetos estratégicos, (8) monitoramento e controle.

Os principais aspectos favoráveis do método proposto são os seguintes:

- Considera as relações existentes entre as empresas do *cluster*, identificando as relações de liderança e cooperação entre os agentes.

- Prevê a análise dos projetos públicos existentes, com o objetivos de evitar sobreposição de projetos.
- Insere uma análise específica sobre a governança do *cluster*, que consiste em estrutura fundamental para o bom desenvolvimento do arranjo produtivo.
- O método tentar integrar as considerações teóricas com experiências práticas do autor, e de profissionais importantes que participam de conferências sobre *clusters* ao redor do mundo.

Os objetivos específicos do trabalho também foram atingidos uma vez que durante o estudo foram realizadas as seguintes atividades: (i) revisão da literatura de *clusters*, (ii) revisão das publicações de métodos de planejamento e gestão estratégica, (iii) revisão de amplo material empresarial e gerencial de projetos de *clusters* de diversos países apresentados em conferências não científicas e não publicadas, que contribuiriam com o método proposto, (iv) foram analisadas as vantagens e desvantagens de cada método de planejamento e gestão estratégica revisados da literatura, (v) as características que influenciam as relações entre as empresas dos *clusters* foram compreendidas e consideradas no método proposto, (vi) foi reforçada a ideia de que os *clusters* podem ser utilizados como foco dos investimentos para proporcionar o desenvolvimento regional.

8.3 Implicações Gerenciais

Do ponto de vista gerencial, esta dissertação contribuiu ao apresentar um método de planejamento e gestão estratégica de *clusters*, que poderá servir de condutor das atividades dos gestores e responsáveis pela gestão dos arranjos produtivos.

A aplicação do método proposto e sua sequência de etapas, permite aproximar os avanços acadêmicos das pesquisas relacionadas aos *clusters* e a realidade da gestão desta forma de agrupamento empresarial. Esta aproximação foi possível ao contrastar os nove estudos de caso, com as teorias desenvolvidas e experiência de diferentes profissionais atuantes nesta área.

Gerencialmente, espera-se que a aplicação do método proposto contribua para:

- formalização e organização do processo de planejamento e gestão estratégica de *clusters*
- direcionamento quanto à alocação de recursos do *cluster*

- apoio ao direcionamento quanto a alocação dos recursos públicos.
- acompanhamento do desenvolvimento e competitividade das empresas e do *cluster* ao longo do tempo.
- estímulo ao comportamento cooperativo entre as empresas do *cluster* envolvidas no processo de planejamento e gestão estratégica.

Com relação às experiências práticas e envolvimento do autor com *clusters* é interessante apresentar duas conclusões:

- muitos *clusters* no Brasil não possuem as características básicas para ser classificado como tal, ou seja, são denominados de *cluster*, apenas para justificar o recebimento de recursos públicos ou apoio de agentes institucionais, porém na prática não há qualquer relação entre as organizações que o formam.
- Na prática, há grandes diferenças de comportamento entre *clusters* empresariais, formados por empresas estruturadas, e *clusters* agrícolas, formados por produtores agrícolas. As principais diferenças são com relação ao número de agentes, competitividade entre os agentes e necessidade de apoio dos agentes institucionais.

8.4 Limitações e Sugestões de Novas Pesquisas

Antes de iniciar o apontamento das limitações do estudo, cabe ressaltar que em administração não existe uma única solução para os problemas vividos, e não há a pretensão de considerar os resultados desta dissertação como únicos, ou seja, esta é uma solução possível para orientar o processo de planejamento e gestão estratégica para *clusters*, porém não é única, podendo existir outras soluções eficientes para o mesmo desafio.

Apesar da existência de diversos pontos favoráveis como apontado no item 8.1 desta dissertação, o método sugerido apresenta algumas limitações quais sejam:

- O método não foi aplicado na prática e não tiveram suas análises e aplicabilidade testadas. Com isso, ainda não são conhecidas as limitações práticas de sua aplicação.
- O método proposto é subjetivo e possui influência total do pesquisador, e das experiências com *clusters* vividas por ele.

- O método foi desenvolvido com base na teoria, nas experiências do autor e nos casos de *clusters* brasileiros, podendo enfrentar outros tipos de desafios quando aplicados a *clusters* de outras regiões do mundo.
- O método foi construído por meio de uma pesquisa qualitativa, sem qualquer comprovação estatística acerca de suas conclusões.

Sugestão de novos estudos:

- Aplicar o método de planejamento e gestão estratégica, resultante desta dissertação em diversos clusters no Brasil e no mundo, de maneira a testar sua aplicabilidade e eficiência e propor melhorias em sua estrutura.
- Desenvolver estudos específicos para analisar e classificar os *clusters* ao redor do mundo
- Aplicar o método de planejamento e gestão estratégica proposto a *clusters* de diferentes setores comerciais para testar se há diferença de aplicabilidade em cada um destes setores.
- Comparar a aplicabilidade do método em *clusters* agrícolas e empresariais.
- Realizar estudos específicos para aprimorar cada um dos *templates* propostos no método.
- Conduzir um estudo específico para estabelecer uma nova ferramenta para análise das opções estratégicas viáveis, conforme sugerido pelo Avaliador do método.
- Conduzir um estudo para estabelecer de maneira sistemática como deverão ser os encontros e a interação entre os responsáveis pelo planejamento e gestão estratégica dos *clusters*, e os agentes locais
- Durante os estudos de caso desta dissertação, foi possível perceber a dificuldade em se definir uma única estratégia de crescimento e posicionamento para este tipo de agrupamento de empresas, sendo assim, avaliar se existe uma real necessidade de definição de tais estratégias únicas para os *clusters*, pode ser um interessante tema para estudos futuros.

Portanto, foram apresentadas as conclusões acerca do tema, considerando as implicações gerenciais, limitações e sugestões de estudos futuros, porém cabe ainda salientar que o estudo permitiu ao autor desenvolver suas capacidades de estudo e análise, ou seja, o desenvolvimento deste trabalho proporcionou ao autor um crescimento e amadurecimento acadêmico e profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALVAREZ, F. A. T. Modelos estratégicos en acción: lecciones aprendidas caso “Tabasco en Acción”. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.
- AMATO NETO, J. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (Clusters/APLs)**: um modelo de referência. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANSOFF, I. *Corporate Strategy: analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARROSO, J. A.; SOARES, A. A. C. O impacto das políticas públicas no desenvolvimento de arranjos produtivos locais: o caso do APL de ovinocaprinocultura em Quixadá, Ceará. **Revista de Administração Pública**, n. 43, p. 1435-1457, 2009.
- BECATTINI, G. *Industrial Districts: a new approach to industrial change*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- BECATTINI, G.; BELLANDI, M.; DE PROPRIS, L. Critical nodes and contemporary reflections on industrial districts. In: REGIONAL STUDIES ASSOCIATION ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE, 2009.
- BENNETT, R. F.; SMITH, C. Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.9, p. 73-86, 2002.
- BONN, I. CHRISTODOULOU, C. From strategic planning to strategic management. **Long Range Planning**, v. 29, p. 543-551, 1996.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XXII, p. 199-208, May 1985.
- BRYSON, J. M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long Range Planning**, v. 21, p. 73-81, 1988.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração (FEA-USP)**, Sao Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.
- CARRIE, A. Integrated cluster: the future basis of competition. **International Journal of Agile Management Systems**, v. 1, n. 1, p. 45-50, 1999.

CASSIOLATO, J. E; CAMPOS, R. R; STALLIVIERI, F. Processos de aprendizagem e inovação em setores tradicionais: os arranjos produtivos locais de confecções no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 34., 2006. Salvador. *Anais...* Bahia: Anpec, 2006.

CHANDLER JR., A. D. *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos. 2.** ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa Qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, Braga, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, Boston., 1996.

COMAN, A.; RONEN, B. Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 20, p. 5677-5689, 2009.

DANSON, M. New regions and regionalization through *clusters*: city-regions and new problems for the periphery. **International Journal of Public Sector Management**, v. 22, n. 3, p. 260-271, 2009.

DARSCHT, P. PACPYMES, al final de una etapa. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDGAR, D. A.; LITTELJOHN, D. L.; ALLARDYCE, M. L. Strategic cluster and strategic space: the case of the short break market. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 6, n. 5, p. 20-26, 1994.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, Belo Horizonte, p.11-31, jan./abr. 2008.

ESTEBAN, J. M. Clusters y competitividad. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

FAULKNER, D.; BOWMAN, C. *The Essence of Competitive Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FESER, E. J.; BERGMAN, E. M. National industry cluster templates: a framework for applied regional cluster analysis. **Regional Studies**, v. 34, n. 1, p. 1-19, 2000.

GALLARDO, J. C. Bienes Club: iniciativas que dinamizan clusters. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

GASCÓN, J. M. H. Políticas públicas reginoales de apoyo a los clusters: el Caso Cataluña. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 5., 2010, Medellín. *Anales...* Colombia, jun. 2010

GASCÓN, J. M. H.; PEZZI, A.; CASALS, A. S. *Cluster and competitiveness: the case of Catalonia (1993-2010)*. Barcelona: Observatori de Prospectiva Industrial, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLAISTER, K. W.; FALSHAW, J. R. Strategic planning: still going strong? **Long Range Planning**, v. 32, n. 1, p. 107-116, 1999.

GRAÇA, C. A. **Governança e Inovação Tecnológica em APLs**: um estudo de caso no APL calçadista de Birigui (SP). 2007. 192 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques and applications*. 4. ed. Oxford: Blackwell Business, 2002. 551 p.

HARRISON, B. Industrial districts: old wine in new bottles? **Regional Studies**, v. 26, n. 5, p. 469-183, 1991.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

HOFFMANN, V. E.; MORALES, F. X. M.; FERNANDEZ, T. M. Evaluation of competitiveness in ceramic industrial districts in Brazil. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p. 87-105, 2011.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KANTABUTRA, S.; AVERY, G. C. The power of vision: statements that resonate. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 1, p. 37-45, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

LAMBIN, J. J. *Market Driven Management: strategic and operational marketing*. 2. ed.: Palgrave Macmillan, 2000.

LAMPRINOPOULOU, C.; TREGGAR, A. Inter-firm relations in SME cluster and the link to market performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 6, p. 421-429, 2011.

LASTRES, M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LASTRES, M. M.; CASSIOLATO, J. E. Sistemas de inovação e arranjos produtivos locais: novas estratégias para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimentos. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**, v. 9, n. 2, p. 189-195, 2003.

LINS, H. N. *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.

MAFFIOLI, A. Evaluación de impacto de proyectos de cluster. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

MARKESTRAT. **Markestrat – Plano de Melhoria da Competitividade do APL de Caprinovinocultura**. Ribeirão Preto, 2009a. Relatório Final. 94 p.

_____. **Markestrat – Plano de Melhoria da Competitividade do APL de Derivados da Cana de Açúcar**. Ribeirão Preto, 2009b. Relatório Final. 67 p.

_____. **Markestrat – Plano de Melhoria da Competitividade do APL de Fornecedores da Indústria Automotiva**. Ribeirão Preto, 2009c. Relatório Final. 67 p.

_____. **Makrestrat – Plano de Melhoria da Competitividade do APL de Fruticultura**. Ribeirão Preto, 2009d. Relatório Final. 72 p.

_____. **Markestrat – Plano de Melhoria da Competitividade do APL de Piscicultura**. Ribeirão Preto, 2009e. Relatório Final. 73 p.

_____. **Markestrat – Plano de Melhoria da Competitividade do APL de Rochas Ornamentais**. Ribeirão Preto, 2009f. Relatório Final. 87 p.

_____. **Markestrat – Plano de Melhoria da Competitividade do APL de Sisal**. Ribeirão Preto, 2009g. Relatório Final. 76 p.

_____. **Markestrat – Plano de Melhoria da Competitividade do APL de Transformação de Plástico**. Ribeirão Preto, 2009h. Relatório Final. 85 p.

_____. **Markestrat – Plano de Melhoria da Competitividade do APL de Turismo da Costa do Cacau**. Ribeirão Preto, 2009i. Relatório Final. 69 p.

_____. **Análise de Atratividade dos APLs de Minas Gerais**. Ribeirão Preto, 2010. Relatório Executivo Final. 431 p.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**: tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARTIN, R.; SUNLEY, P. Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? **Journal of Economic Geography**, v. 3, p. 5-35, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCDONALD, F.; VERTOVA, G. Geographical concentration and competitiveness in the European Union. **European Business Review**, v. 12, n. 3, p. 157-165, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

MOORE, J. I. *Writers on Strategy and Strategic Management: the theory of strategy and the practice of strategic management at enterprises, corporate, business and functional levels*. London: Penguin Books, 1992. 311p.

MYTELKA, L. K.; FARINELLI, F. Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. In: SEMINÁRIO ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS E AS NOVAS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL E TECNOLÓGICO. *Anais...* Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2000.

NEVES, M. F. Strategic marketing plans and collaborative networks. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25, p. 175-192, 2007.

_____. Planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas visando à competitividade: aplicações nos agronegócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador. *Anais...* Bahia: Anpad, 2006.

NIU, K. H.; MILES, G.; LEE, C. S. Strategic development of network cluster: a study of high technology regional development and global competitiveness. **Competitiveness Review: an International Business Journal**, v. 18, n. 3, p. 176-191, 2008.

NUÑEZ, A. H. **Cluster tecnológico Bariloche**: desarrollo e lecciones aprendidas. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

NUTT, P. C., BACKOFF, R. W. A strategic management process for public and third sector organizations. **Journal of the American Planning Association**, v. 53, n. 1, p. 44-57, 1987.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVER, J. L. H.; PORTA, J. I. D. How to measure IC in clusters: empirical evidence. **Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 3, p. 354-380, 2006.

PASSADOR, C. S.; PASADOR, J. L. (Orgs.). **Gestão Pública e Desenvolvimento no Século XXI**. São Paulo: Annablume, 2008. v. 1. 288 p.

PATTI, A. Economic cluster and the supply chain: a case study. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 3, p. 266-270, 2006.

PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B. **Strategic Management: formulation, implementation, and control**. 9. ed, McGraw-Hill, 2005.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. Cluster and Competition – new agendas for companies, governments, and institutions. In: PORTER, M. E. **On competition**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PRECHT, F. S. Desafio en el desarrollo en el cluster acuícola. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

RAMIS, L.; SOLÉ, A. Factores clave en el desarrollo de políticas de clusters. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 6., 2011, OuroPreto. *Anales...* Brasil, mayo 2011.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. v. 1, p. 76-97.

ROCHA, H. **Clusters y desarrollo em Latinoamérica: desafio y propuestas a futuro**. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

RUOCCO, P.; PROCTOR, T. Strategic planning in practice: a creative approach. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12., n. 9, p. 24-29, 1994.

SAGRARIO, I. **Consultoria o transferência metodológica?** In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

SALVATIERRA, G. Políticas públicas basadas en clusters: el caso argentino. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS B. M. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais em “Espaços Industriais Periféricos”**: estudo comparativo de dois casos brasileiros. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2002.

SCHLOSS, M. Apalancando governanza de clusters para efectividad: lecciones de casos latinoamericanos. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.

SEBRAE, Disponível em <
http://www.sebraemg.com.br/BibliotecaDigital/FocoCompetitivoReforcodaCompetitivadedoS
etordeModadeDivinopolis.aspx> Acesso em 30 jul. 2012.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Tradução Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967. 687 p. Título original: **Research Methods in Social Relations**.

SIENRA, M. La Institucionalidad en las iniciativas cluster: reflexiones desde La experiencia del programa PACC (Uruguay). In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

SOLE, A. Nuevas estrategias de clusterización, la contribucion de la consultoria. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

SÖLVELL, O. **Clusters: balancing evolutionary and constructive forces**. 2. ed. Stockholm: Ivory Towers Publishers, 2009.

SUZIGAN, W.; CERRÓN, A. P. M.; DIEGUES JÚNIOR, A. C. Localização, inovação e aglomeração: o papel das instituições de apoio às empresas no estado de São Paulo. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 86-100, abr./jun. 2005.

TCACHMAN, C. C. Políticas regionales de desarrollo: el caso de Atlántico e Barranquilla. Ouro Preto, 2011. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 6., 2011, OuroPreto. *Anales...* Brasil, mayo 2011.

ULLOA, A. Desarrollando clusters a traves de la educación superior, la ciencia y la tecnologia: el caso de la región de Bío Bío en Chile. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 4., 2009, Mendoza. *Anales...* Argentina, nov. 2009.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VIEIRA, N. M. Cooperación empresarial como estrategia de negocio. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CLUSTERS, 7., 2012, Monterrey. *Anales...* Mexico, mayo 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudos de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BIANCHI, P.; TOMMASO, M. R. Di. Política industrial para lãs PYME em la economia global. **Comércio Exterior**, México, v. 48, n. 8, p. 617-623, agosto 1998.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, p. 68-80, 2005.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. Especial, p. 103-136, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GUMMESSON, E. *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.

MACHADO, S. A. **Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais**: um estudo de caso em Santa Gertrudes: a nova capital da cerâmica brasileira. 2003. 145 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MARINO, M. K. **Implementação de Estratégias e Governança**: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil. 2005. 134 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSI, R. M. **Método para Análise Interna das Organizações**: uma abordagem a partir da *resource-advantage theory*. 2008. 256 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008

SCOLA, R. Competências e estratégias competitivas na gestão empresarial. **Revista de Gestão Organizacional (RGO)**, Unochapecó, v. 2, p. 07-18, 2005.

TELLES, L. O. **Clusters e a Indústria ligada à Saúde em Ribeirão Preto**. São Paulo: FEA/USP, 2002.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; NASCIMENTO, R. M. E. Estratégia de relacionamento entre membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Gestão e Produção**, v. 12, n. 3, p. 393-404, set./dez. 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DO MÉTODO

A) Informações sobre o entrevistado

- Nome do entrevistado:
- Função / Cargo / Ocupação:
- Experiência na função:

B) Roteiro para Avaliação do Método

1) O Sr.(a) considera o método relevante para facilitar a condução do processo de planejamento e gestão estratégica de *Clusters*?

☐ Sim ☐ Não

Justificativas:

2) As etapas do método possuem uma sequência lógica compreensível e adequada?

☐ Sim ☐ Não

Justificativas:

3) Os templates utilizados são adequados para as análises sugeridas?

☐ Sim ☐ Não

Justificativas:

4) Em uma análise geral do método, você considera que a estrutura e ferramentas são aplicáveis aos *clusters*?

☐ Sim ☐ Não

Justificativas:

5) Por favor coloque suas considerações finais com relação ao método, e aponte se existe alguma análise que o Sr (a) sugere ser incluída ou alterada no método.

R:

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DO MÉTODO - RESPONDIDO

A) Informações sobre o entrevistado

- Nome do entrevistado: Rodrigo Hisgail de A. Nogueira
- Função / Cargo / Ocupação: Analista em gestão empresarial e estratégias competitivas
- Experiência na função: Programas de atendimento coletivo do Sebrae-SP (Projetos de Circuitos Turísticos, Comércio Varejista e Planos de Melhoria da Competitividade)

B) Roteiro para Avaliação do Método

1) O Sr.(a) considera o método relevante para facilitar a condução do processo de planejamento e gestão estratégica de *Clusters*?

☐ **Sim** ☐ Não

Justificativas:

O método em análise traça algumas técnicas pioneiras e inovadoras no que diz respeito à indicação do verdadeiro estágio de maturidade dos clusters a serem avaliados, em informais, organizados e inovativos, fato que se torna condição *sine qua non* para a proposição de um planejamento estratégico adequado ao cluster, a contar das análises sobre a sua interação, concentração, ciclo de vida, motivações, capacidade de liderança e associativismo, além do nível de envolvimento dos agentes da governança. Vale apontar, no entanto, que a ferramenta para gestão e planejamento estratégico apresentada não pode se confundir com outra – que o documento não faz menção – para análise das opções estratégicas viáveis para o reforço da competitividade em clusters, que acredito serem mais profundas do que o “Relógio Estratégico” de Faulkner e Bowman apresentados no documento.

2) As etapas do método possuem uma sequência lógica compreensível e adequada?

☐ **Sim** ☐ Não

Justificativas:

A metodologia em questão oferece clareza no que diz respeito à linha de raciocínio adotada, partindo-se do objetivo de “aumentar a competitividade e melhorar os padrões de atuação das organizações por meio de ações relacionadas a clusters”. No que diz respeito à estrutura metodológica, o método apresentado oferece sequência lógica e integrada para facilitar o

entendimento dos interlocutores. Em relação aos focos estratégicos, a didática revela que os principais linhas de ação da metodologia são: 1) Análise do cluster; 2) Análise do ambiente externo; 3) Elaboração, implementação e monitoramento das ações.

3) Os templates utilizados são adequados para as análises sugeridas?

☒ **Sim** ☐ Não

Justificativas:

Não tenho qualquer objeção em relação aos templates utilizados por essa metodologia. Pelo contrário, avalio que os templates foram elaborados com recursos simples, o que pode facilitar a tarefa de análise a ser feita pelo profissional que irá aplicá-los. Contudo sempre há espaço para melhorias. Como sugestão, recomendo incluir a dimensão “Estratégia” no Quadro nº. 1 - Análise das dimensões do cluster – a saber, se há relação entre as atividades desenvolvidas no cluster e as atividades ligadas a setores estratégicos das econômicas de influência regional e nacional.

4) Em uma análise geral do método, você considera que a estrutura e ferramentas são aplicáveis aos *clusters*?

☒ **Sim** ☐ Não

Justificativas:

Ainda que a metodologia não detalhe o número de encontros e reuniões a serem realizadas durante a sua execução, bem como o período de duração estimado para sua aplicação – aspectos que poderiam ser reavaliados em nova oportunidade – considero que a maioria das suas ferramentas são aplicáveis a clusters, contanto que seja realizado um projeto piloto para identificação de possíveis ajustes e correções de ordem prática, com vistas ao seu melhor aproveitamento ao longo do tempo.

5) Por favor coloque suas considerações finais com relação ao método, e aponte se existe alguma análise que o Sr (a) sugere ser incluída ou alterada no método.

R: A crise fiscal e financeira do Estado nacional a partir da segunda metade da década de 1980, intimamente ligada à crise da dívida externa, retirou do setor público do Brasil sua capacidade de financiar o esforço voltado para a continuidade dos programas regionais e

setoriais de desenvolvimento que prevaleceram desde a década de 1950 no país. Como consequência, novas abordagens de políticas de ordenamento espacial com enfoque "localista" ganharam força, a contar daquelas que se apóiam nas antigas instituições de Marshall, tais como: clusters ou APLs (Arranjos Produtivos Locais), sistemas locais de inovação, incubadoras e parques tecnológicos, sociedade em redes, governança, desenvolvimento local integrado sustentável, economia solidária, entre outras que vêm promovendo medidas exageradamente "endógenas" nas localidades onde atuam. Nessas abordagens, "'o local pode tudo' e, distante da crescente 'sensibilidade do capital às variações do lugar', bastaria mostrar-se diferente e 'especial', propagandeando suas vantagens comparativas de competitividade, eficiência, amenidades, etc., para ter garantida sua inserção na modernidade" (BRANDÃO, 2007, p. 39).

Distante de constituir vínculos com as economias nacional e regionais, essas abordagens sustentam que o desenvolvimento econômico advém piamente da capacidade e da vontade dos atores de uma comunidade empreendedora e solidária em garantir o controle sobre seu destino, sem considerarem, no entanto, componentes e forças externas atuantes nas localidades, como a luta de classes, ou forças produtivas locais, a hegemonia das regiões e a própria "hipermobilidade" dos capitais privados das empresas multinacionais, que se aproveitam da boa oportunidade para transferir temporariamente suas unidades produtivas para locais mais "baratos" apropriando-se do baixo valor da mão-de-obra que reside em algumas dessas localidades. Como o "o custo do trabalho – isto é, o custo de reprodução da força de trabalho, ligado a um modo de vida – não é o mesmo em todas as localizações, o descasamento entre os modos de vida e as formas de produção pode trazer vantagens à empresa, aquilo a que se chamaria, em termos marxistas, uma mais valia-extra" (BENKO, 1999, p. 74).

No Estado de São Paulo a situação não é diferente. A estruturação de medidas com abordagens preponderantemente localistas tem demonstrando a forma com que seu Governo vem perseguindo sua política de desenvolvimento regional nos últimos anos. Entre outros aspectos, esse fato revela o interesse do Governo paulista em reforçar sua competitividade frente ao exterior e às demais unidades da federação sem que com isso exista qualquer contrapartida no que diz respeito à redução das desigualdades e desequilíbrios sociais em evidência na atualidade.

Diante disso, como responder as seguintes questões: será que para entendermos as experiências de desenvolvimento econômico local, necessariamente teremos que adentrar o

debate sobre a articulação de atores em torno de clusters industriais? Quem são estes atores e quais são seus papéis? Ou será que esses arranjos e articulações constituem-se em mais um elemento do que chamamos de experimentalismo difuso?

Desejo sucesso na continuidade do trabalho e parabenizo pela iniciativa.

Um abraço,

Rodrigo Hisgail Nogueira