

# Vantagens da localização e competitividade: uma análise das empresas de alimentos do município em Marília/SP.

Andréia Marize Rodrigues<sup>1</sup>  
Isabel Cristina Rodrigues<sup>2</sup>

ISSN 1518-4342

---

## REFERÊNCIA deste trabalho:

RODRIGUES, Andréia Marize e RODRIGUES, Isabel Cristina. Vantagens da localização e competitividade: uma análise das empresas de alimentos do município em Marília/SP. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 1052-1065.

## Resumo

As mudanças ocorridas nas últimas décadas no cenário mundial dos negócios levaram as empresas a buscarem novas formas de atuar em um mercado cada vez mais concorrido e globalizado. Para sobreviverem às exigências da era vigente, nota-se o surgimento de novas alternativas organizacionais para as empresas na busca do aumento de seu poder competitivo. Perante este contexto, este artigo tem por objetivo a discussão da possibilidade do aumento da competitividade de empresas localizadas em um cluster, através da exploração das vantagens auferidas pela proximidade geográfica. Para tanto, após uma revisão da literatura sobre os conceitos de competitividade e vantagens da localização, este trabalho procura, através de um diagnóstico preliminar realizado junto às empresas processadoras de alimentos do município de Marília/SP, verificar a exploração deste mecanismo estratégico por parte destas empresas. Um fator relevante levantado por esta pesquisa é que a maior parte destas empresas é de micro e pequeno porte, sendo justamente estas as empresas que mais se beneficiariam das vantagens da proximidade geográfica de suas plantas fabris.

## 1. Introdução

O cenário contemporâneo dos negócios, no qual emergem novas maneiras de atuar em um mercado cada vez mais concorrido e globalizado, presenciou inúmeras mudanças que podem ser remetidas à crise dos anos de 1970. Esta crise, tida como uma crise no modo de regulação, pode ser entendida como “o momento onde os mecanismos ligados à regulação vigente mostram-se incapazes de reverter os desdobramentos desfavoráveis, mesmo quando, inicialmente, o regime de acumulação mostra-se viável” (Boyer, 1990). Desta maneira, o modo de regulação que acompanhou o modelo de produção fordista, vigente até então, se tornou incapaz de satisfazer a avidez de lucro capitalista e, ao mesmo tempo, de assegurar os compromissos anteriormente firmados entre o capital e o trabalho.

---

<sup>1</sup> Professora Doutora das Faculdades Integradas Curitiba – FIC – E-mail: andmari@terra.com.br

<sup>2</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSCar – E-mail: isabelrodrigues2@yahoo.com.br

Assim, aquele momento é marcado pela maturação da demanda de bens duráveis e pela ascensão de novas indústrias e de métodos flexíveis de produção. Estes fatores, somados às crises econômicas, políticas e sociais, provocam o acirramento da competição e conduzem o sistema a novas estratégias produtivas.

Além da reorganização espacial dos processos produtivos, mudanças técnicas e organizacionais também puderam ser observadas. Perante as novas formas de concorrência global, destacam-se os avanços tecnológicos ocorridos nas áreas de informática, microeletrônica, automação e telecomunicações associados à adoção de métodos e ferramentas de gestão da produção como *kamban*, *Just-in-Time* e programas em prol da qualidade, que tornaram-se essenciais no discurso da filosofia empresarial.

A produção perde o caráter padronizado e ganha espaço a produção flexível, uma vez que o sucesso da empresa passa a estar ligado ao atendimento às variações na demanda e à sua habilidade em antecipar mercados. Desta forma, as organizações adaptam seus sistemas produtivos para atender a mercados cada vez mais segmentados e a diversos países ao mesmo tempo. O que se verifica, então, é a crescente substituição das linhas de produção especializadas, típicas da produção fordista, por células de trabalho capazes de fabricar uma série de produtos distintos devido a maior agilidade na alternância de processos.

No setor agroalimentar tanto a produção agrícola quanto a indústria alimentícia seguem o mesmo caminho em direção à flexibilização. Desta maneira, são verificadas mudanças nos produtos, nos processos de fabricação, nas formas de organização das empresas e no papel do Estado, iniciando um processo de ‘descomoditização’. Na visão de Friedmann (1991), estas mudanças culminam na passagem do Primeiro para o Segundo Regime Alimentar, onde atributos como a qualidade e aspectos ambientais passam a ser muito valorizados e as empresas começam a oferecer produtos com maior valor agregado, buscando também atingir os nichos de mercado.

Além da ‘descomoditização’, o setor agroindustrial também participa do crescimento na segmentação de mercado, aumentando sensivelmente a diversidade de produtos que estão sendo oferecidos (Neves et al., 2000). Esta tendência marcante de segmentação leva as empresas agroindustriais a se focarem em segmentos específicos, ocasionando um aumento cada vez maior na diversidade de produtos lançados, fazendo com que as empresas do setor se vejam compelidas a desenvolver novas estratégias para se destacarem de seus concorrentes.

Paralelamente, começa a haver no mercado mundial espaço para produtos especializados, com atributos de qualidade bem definidos. Assim, fica evidente que a estratégia adotada pelas corporações visa fomentar o consumo através da fragmentação dos mercados para, posteriormente, atender a demanda gerada com o lançamento de novos produtos especializados.

As estratégias adotadas conduziram a um novo cenário nos sistemas agroalimentares, onde se destacam a inédita variedade de produtos alimentícios disponíveis para consumo e o aumento da concorrência entre as firmas, fatos que impulsionaram a busca de alternativas para o alcance da competitividade nos diversos setores do agronegócio.

Mediante o cenário apresentado, as alternativas para a dinamização do poder competitivo de uma empresa podem se dar de inúmeras formas. Dentre elas destaca-se o aproveitamento das vantagens que podem ser auferidas pela proximidade geográfica das empresas de um mesmo setor ou de setores complementares, manifestadas pelo conceito de cluster empresarial. Desta maneira, este artigo objetiva a discussão da possibilidade do aumento da competitividade de empresas localizadas em um *cluster* alimentício através da exploração das vantagens concentração de empresas em uma mesma localidade. Para tanto, após uma revisão da literatura sobre os conceitos de competitividade e vantagens da localização, este trabalho analisa, especificamente, o cluster alimentício da cidade de Marília, interior de São Paulo.

## 2. O conceito de competitividade

### 2.1 Competitividade empresarial

A competitividade de uma empresa pode ser entendida como a sua capacidade em ser bem sucedida em mercados em que exista concorrência. De acordo com Porter (1991), alcançar competitividade significa adquirir um equilíbrio entre as forças externas que influenciam um negócio. Por este raciocínio, uma empresa deveria se preparar para a ameaça da entrada de novas empresas no mercado, seja com os mesmos produtos ou com produtos substitutos; assegurar sua participação no mercado através da superação da rivalidade imposta por empresas concorrentes; e minimizar o impacto resultantes do poder de negociação de seus fornecedores e consumidores.

O conceito de estratégia competitiva aqui se insere como as possíveis maneiras que uma empresa possui para enfrentar com sucesso as forças externas, também chamadas de forças da concorrência. De acordo com Skinner (1969), um dos precursores do estudo de estratégias empresariais, a estratégia se define como um conjunto de planos e políticas para os quais uma empresa aponta para adquirir vantagens em relação aos seus concorrentes.

Cabe aqui salientar o conceito de vantagem competitiva. De acordo com Porter (1990) esta seria relativa a uma posição sustentável de uma empresa para enfrentar as forças da concorrência num ramo específico de negócios, possibilitando a superação dos rivais em termos de rentabilidade no longo prazo.

Desta maneira, Porter (1991) destaca três estratégias genéricas que podem ser adotadas para este fim, sendo que cada uma delas enfoca em uma vantagem competitiva básica, a saber:

- *Liderança de custos*: empresa pratica os mais baixos preços por seus produtos e serviços;
- *Diferenciação*: atuação com produtos cujos atributos que realmente atendem às necessidades dos consumidores. Por esta diferenciação, a empresa pode atribuir valor econômico superior aos seus produtos e serviços para a cobertura dos custos adicionais associados à diferenciação e retorno do investimento;
- *Enfoque*: adaptação da empresa para atendimento de um segmento específico do mercado (“nicho de mercado”). Aqui, novamente, a empresa terá duas opções: competir no custo ou pela diferenciação, porém, apenas no segmento escolhido.

Cada uma destas estratégias genéricas apresenta uma determinada relação entre rentabilidade e fatia de mercado. Esta relação, apresentada na Figura 1, mostra que uma boa rentabilidade de um dado negócio é alcançada por empresas que atuam em uma pequena parcela do mercado e, no entanto, possuem investimentos com diferenciação dos seus produtos e serviços. Além disto, empresas detentoras de grande fatia do mercado possuiriam a vantagem de liderança nos custos. De acordo com o modelo baseado na curva U, empresas situadas no meio-termo teriam baixa rentabilidade, sendo burocratizadas demais para produzir produtos ‘sob medida’ e sem escala para liderarem através dos custos.

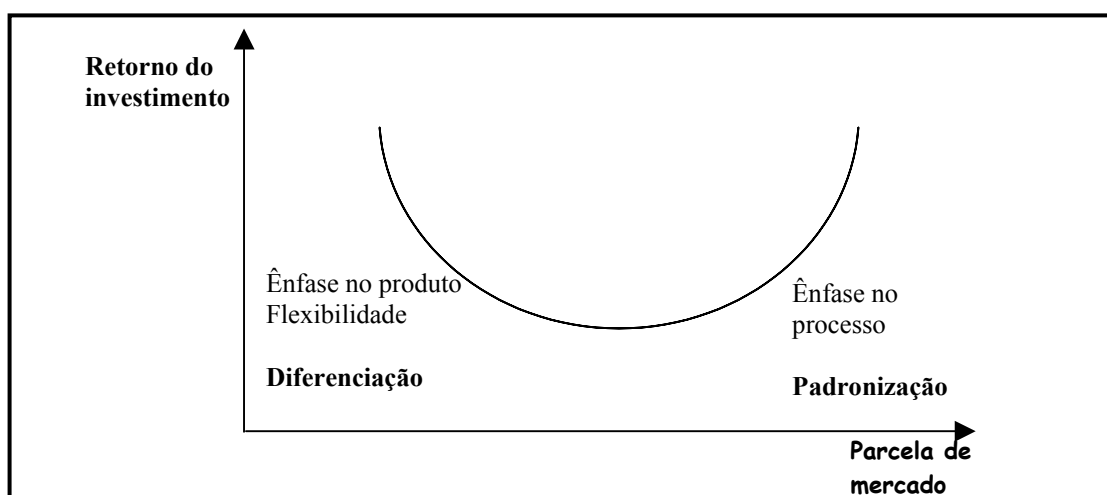


Figura 1: Curva ‘U’ e estratégias competitivas genéricas Fonte: Porter (1991), p.57.

A sustentabilidade das estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria, sendo que a adoção de uma dada estratégia genérica envolve diferentes riscos, conforme visualizado na Tabela 1.

TABELA 1: Riscos associados às estratégias genéricas.

<b>RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO</b>	<b>RISCO DA DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>RISCO DO ENFOQUE</b>
Não é sustentada.	Não é sustentada.	É imitável.
Proximidade na diferenciação é perdida.	Proximidade do custo perdida.	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento.
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos.	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos.	Novos enfocadores subsegmentam a indústria.

Fonte: adaptada de Porter (1990), p.18.

Porter (1990) afirma que a aquisição e a sustentação da vantagem competitiva pela adoção de uma determinada estratégia genérica deve ser intensificada pela análise de sua cadeia de valores (Figura 2). Segundo o autor, a cadeia de valores se constitui na representação detalhada e sistemática das atividades de uma empresa, ajudando, assim, na identificação da contribuição de cada atividade para o valor que os clientes atribuem a um dado produto.

Deste modo, o escopo das atividades de uma empresa (*escopo competitivo*), pode ter uma função poderosa na vantagem competitiva por sua influência nesta cadeia. Um escopo estreito (enfoque) cria vantagem competitiva pelo ajuste da cadeia de valores, enquanto que um escopo mais amplo pode intensificar a vantagem competitiva pela exploração das inter-relações entre cadeias de valores de diferentes segmentos.

Infra-estrutura	Tecnologia de Gestão: RH, Qualidade, Planejamento, Gestão Financeira				
Operação	<p><b>P e D</b> M A R G E M</p> <p>Atualização setorial Desenvolvimento de produtos Tecnologia de processos</p>	<p><b>Logística de Aquisições</b></p> <p>Compras Estocagem de materiais Transporte de materiais</p>	<p><b>Produção</b></p> <p>Produção interna Custos Flexibilidade Logística de produção Produção externa</p>	<p><b>Logística de Distribuição</b></p> <p>Estocagem de produtos Transporte de produtos Redes de distribuição</p>	<p><b>Marketing</b></p> <p>Atualização setorial Marca Vendas Atendimento Assistência</p>

Figura 2: Cadeia de valor genérica em negócios industriais.

Fonte: Porter (1990).

A observação do comportamento das empresas no mercado ao longo do tempo possibilita a verificação das exigências deste mercado. Nos anos 60, por exemplo, o fator definido por esta exigência seria o custo relativo a produtos e serviços. Nos anos 70, este fator muda para a qualidade. Já nos anos 80, o critério a ser atendido para assegurar a competitividade de uma empresa se define pela variedade oferecida em uma linha de produtos. Por fim, os anos 90 vêm surgir a solicitação pela unicidade e singularidade dos produtos/serviços oferecidos (Brunstein, 1995).

Cada uma destas exigências requer um comportamento específico por parte de uma empresa para que possa ser atendida, demandando também uma estratégia específica. Desta maneira, a Tabela 2 relaciona os conceitos de exigências do mercado e critérios de desempenho requeridos (fatores definidores de competitividade).

TABELA 2: Relação entre o mercado e o desempenho no tempo

Exigência do mercado	Década	Critério de desempenho
Preço	60	Custo
Qualidade	70	Qualidade
Variedade da linha de produtos	80	Flexibilidade
Unicidade/Singularidade	90	Inovação

Fonte: Brunstein (1995).

Cabe salientar que o surgimento de cada uma das exigências demandadas pelo mercado não exclui as exigências anteriores, havendo a soma das mesmas, num exercício de complementaridade. A exigência do mercado por produtos e serviços de qualidade, por exemplo, não pára de existir pelo fato do mercado passar a demandar também variedade nas linhas de produtos.

## 2.2 Competitividade regional

Para Farina & Zylbersztajn (1998) a competitividade não possui uma definição precisa uma vez que este conceito possui em seu bojo várias facetas de uma mesma questão. Para os autores:

“(...) do ponto de vista das teorias da concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados. Decorre dessa definição que a competitividade é a medida de desempenho das firmas individuais. No entanto, esse desempenho depende

de **relações sistêmicas**, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística”. (Farina e Zylbersztajn, 1998, p. 10).

Por este caráter sistêmico, o conceito de competitividade pode ser estendido para uma dada região ou nação. Segundo o IAD (Instituto Alemão para o Desenvolvimento) apud Casarotto & Pires (1999), o conceito de competitividade regional envolveria, além das empresas locais, governos e instituições.

Assim, segundo a visão do IAD, a competitividade seria o abarcamento de quatro fatores:

- Competitividade das empresas definida por um conjunto de fatores: flexibilidade, produtividade, qualidade e agilidade;
- Entrelaçamento de empresas através de cooperação;
- Entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte;
- Ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores que agem no aperfeiçoando o tecido institucional.

Porter (1993), estimulado pelo interesse despertado pelo desempenho de empresas de sucesso em determinadas nações, reforça este raciocínio de competitividade regional ao argumentar que as condições de competitividade encontram-se localizadas dentro de um país, em diferentes pontos (regiões), para diferentes atividades. O autor propôs o esquema, denominado “diamante”, que prevê a existência de quatro critérios que definem a competitividade de uma nação ou região:

- Condições de fatores de produção;
- Condições de demandas;
- Presença de indústrias correlatas e de apoio;
- Estratégias, estrutura e rivalidade de empresas.

Mediante as definições de competitividade empresarial e de competitividade regional expostas, entende-se que a competitividade de empresa passa tanto pelo seu bom desempenho individual como também pela dinamização das condições presentes no ambiente em que a mesma se insere. Assim, a região pode ser considerada como base de operações para o processo de globalização cuja competitividade depende dos atrativos que são oferecidos bem como das condições existentes na localidade.

### **3. A concentração geográfica de empresas como fator competitivo: os clusters.**

Analisando as questões discutidas até aqui, a localização geográfica de determinado grupo de empresas pode, portanto, ser utilizada como agente dinamizador da competitividade do grupo.

A valorização do território no qual o produto é produzido não apresenta apenas vantagens mercadológicas. Uma outra vantagem relacionada à localização do empreendimento diz respeito à possibilidade de cooperação entre as diversas empresas do mesmo ramo e entre seus fornecedores, de tal forma a ganhar vantagem econômica e estratégica da localização. Neste sentido é que surge o conceito de cluster, sendo este uma cadeia de relações entre as empresas, fornecedores de insumos, clientes e instituições que possuem, além da localização, interesse em compartilhar as vantagens da proximidade.

De acordo com a definição de Porter (1998), clusters são concentrações geográficas de empresas interligadas e instituições, associadas em uma esfera particular, ligadas por aspectos

que podem ser compartilhados e complementados entre si. Estas empresas cooperam e colaboram para o desenvolvimento de vantagens econômicas e estratégicas. Este conceito de *cluster* industrial tem sido utilizado como ferramenta para o desenvolvimento de regiões e até de países, bem como para a inserção no mercado mundial de empresas de pequeno porte. Através da cooperação as empresas situadas no mesmo território podem vir a construir arranjos que permitam ganhos de eficiência tanto em escala quanto escopo.

As vantagens de um cluster são inúmeras, mas a redução dos custos de transação e as vantagens logísticas provenientes da aglomeração parecem ser as mais importantes. Além disto, as vantagens advindas da compra conjunta de insumos também devem ser destacadas.

Um outro aspecto que tem sido citado pela literatura é a possibilidade de ganhos de flexibilidade com o compartilhamento da mão-de-obra pelas empresas do *cluster* que tenham demandas sazonais devido às características do segmento que atuam (Saives & Bienfant, 2000). Ainda com relação à mão-de-obra, a configuração em *clusters* permite às empresas uma melhoria com relação à qualidade e à especialização dos funcionários, uma vez que é possível elaborar esforços conjuntos para a busca do envolvimento de instituições como universidades e institutos de pesquisas da região para que ofereçam treinamentos e apoio técnico em geral para as empresas presentes no *cluster*. Também podem ser viabilizadas iniciativas do próprio grupo para o treinamento e formação da mão-de-obra necessária.

Através da cooperação empresarial pode-se obter importantes ganhos mútuos como, por exemplo, a implantação de consórcios de exportação e feiras nacionais e internacionais para a divulgação dos produtos relacionados com o cluster que, divulgados desta forma, tendem a adquirir maior destaque. Obviamente estas vantagens acabam por tornar mais competitivas as empresas da região, principalmente com relação à maior inserção no mercado interno e à entrada no mercado externo.

Entretanto, a simples localização no território não configura um cluster. A grande diferença existente entre o que é definido por aglomerado ou cluster e um simples agrupamento de empresas em um mesmo local diz respeito à dedicação das empresas para um mesmo tipo de produto e à existência de sinergia entre as mesmas. Desta maneira, Porter (1998) ressalta que o aproveitamento dos benefícios e vantagens relativas ao conceito de cluster é proporcional ao grau de desenvolvimento dos mesmos. Segundo o pesquisador, “os aglomerados mais desenvolvidos apresentam bases de fornecedores mais profundas e especializadas, um aparato mais amplo de setores correlatos e instituições de apoio mais abrangentes”.

Zaccarelli (2000) propõe um conjunto de nove pontos que podem ser utilizados para a classificação de um cluster: alta concentração geográfica de empresas; presença de empresas altamente especializadas; presença de muitas empresas de cada tipo; existência de todo tipo de empresas e de instituições de apoio relacionadas com o produto/serviço do cluster; aproveitamento de materiais reciclados e de subprodutos; substituição seletiva permanente; uniformidade de nível tecnológico; cooperação entre empresas; e cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster. Para o autor, um cluster seria tanto mais completo quanto mais apresentar as características citadas.

Casarotto Filho & Pires (1999) sugerem um modelo geral de rede para que seja alavancado o desenvolvimento do sistema econômico local. Dentre os principais atores presentes neste modelo, tem-se: as empresas de pequeno porte, as grandes empresas, bancos, institutos de pesquisa, governos e instrumentos de integração, tais como associações de pequenas empresas, cooperativas de garantia de crédito, centros catalisadores de tecnologia (universidades, por exemplo) e observatórios econômicos gerais. Estes atores precisam trabalhar articulados, de maneira a se definirem os objetivos do aglomerado local e de se empenhar no desenvolvimento da sinergia entre os mesmos.

Uma outra vantagem da aglomeração territorial de empresas em torno de um cluster diz respeito à possibilidade da exploração do conceito da origem dos produtos como fator de diferenciação. Conforme discutido no tópico 2 deste artigo, a diferenciação de produtos, assim como a liderança em custos e o enfoque, constitui-se em uma estratégia adotada pelas empresas na busca pela competitividade. A diferenciação consiste na atuação com produtos cujos atributos realmente atendam às necessidades dos consumidores. Por esta diferenciação, uma dada empresa pode atribuir valor econômico superior aos seus produtos e serviços para a cobertura dos custos adicionais associados à diferenciação e ao retorno do investimento.

Desta forma, a possibilidade das indústrias assentadas em cluster buscarem explorar esta questão mostra-se bastante viável, uma vez que é possível a associação da localidade, expressa no signo do território, com os produtos que o cluster produz.

Entretanto, a exploração das características positivas associadas à origem dos produtos por parte das empresas do cluster, deve basear-se na utilização de mecanismos eficientes de destaque e divulgação. Ou seja, os produtos precisam ter esta diferenciação destacada e um mecanismo eficiente é o uso de selos ou certificados. No caso específico dos produtos com certificado de origem, o atributo em questão se trata de um bem de crença já que a inspeção direta do produto não é suficiente para permitir a percepção do atributo desejável.

É possível dizer que a certificação tem a função de informar com credibilidade o consumidor que aquele produto é o que diz ser, cumprindo um papel de agente minimizador da assimetria informacional que existe entre as partes (Barzel, 1982). Deste modo, atribuída por organismos idôneos e independentes ou pelos próprios membros do cluster, a certificação destaca-se por conferir garantias que o produto encontra-se de acordo com as normas e atributos pré-estabelecidos.

Os certificados para esta classe de atributos são os denominados selos de origem (denominação de origem) e tem seu uso difundido nos países desenvolvidos, sobretudo na União Européia.

A Tabela 3 resume as principais vantagens associadas ao conceito de cluster.

TABELA 3: Vantagens associadas ao conceito de cluster.

<b>Categoria</b>	<b>Vantagens associadas</b>
Estrutural	Mão-de-obra especializada; Compartilhamento de mão-de-obra.
Comercial	Formação de consórcios de vendas/exportações, participação em feiras; Divulgação das empresas através da promoção do conjunto (cluster).
Regional	Atração de investimentos externos.
Econômica	Redução dos custos de transação; Vantagem logística; Compra conjunta de insumos.

Assim, à luz dos conceitos de competitividade empresarial e regional e das vantagens que podem ser auferidas a uma empresa através da exploração de sua localização geográfica, o próximo tópico trata especificamente da análise das características presentes no cluster alimentício da cidade de Marília/SP, visando analisar o grau de aproveitamento das vantagens da localização por este grupo de empresas.

#### **4. A cidade de Marília/SP como um cluster alimentício**

Algumas cidades do interior paulista têm utilizado as vantagens oferecidas pelos *clusters* para se destacarem competitivamente, ganhando escala e projeção no mercado nacional ou internacional. É exemplo de sucesso o setor calçadista, destacando-se as cidades de Franca, Jaú e Birigui. Já no setor de cerâmicas salientam-se as cidades de Porto Ferreira,



Jardinópolis e Itu e no setor de móveis as cidades de Votuporanga e Itatiba (Amato Neto, 1999).

No setor de alimentos, destaca-se a cidade de Marília, sendo que o foco principal da maior parte das empresas deste município concentra-se no segmento de alimentos processados. O município acolhe importantes empresas do ramo alimentício como a Nestlé, Coca-Cola, Marilan, Bel, Xereta e Dori, além de inúmeras outras pequenas empresas do ramo. Dentre os principais produtos que este grupo de empresas fabrica há o destaque para a produção de biscoitos, balas e doces, cujos produtos destinam-se principalmente ao mercado regional e nacional. Há também uma pequena parcela de empresas que destina parte de sua produção para exportação, com destaque para o Mercosul, Estados Unidos e Ásia. Por conta desta concentração de empresas do ramo alimentício, a cidade ostenta o título de “Capital Nacional do Alimento”.

Com relação ao setor primário, o município de Marília destaca-se pela produção de café, sendo este um produto histórico no município já que a cidade foi fundada no caminho da expansão cafeeira do início do século. Além do café, a pecuária tanto de corte como de leite também merece destaque, sendo que o município se constitui em uma das principais bacias leiteiras do tipo B do estado. De acordo com levantamento realizado pelo Sebrae (2001), no município também são produzidos feijão, arroz, amendoim, cana-de-açúcar, milho e frutas, ou seja, o setor se mostra pouco concentrado.

Marília tem também uma peculiaridade com relação a outros municípios de seu porte. A cidade apresenta um grande número de instituições de ensino superior como UNESP, Universidade de Marília- UNIMAR, a Fundação de Ensino Eurípedes Soares da Rocha e a Faculdade de Medicina de Marília- FAMEMA.

#### **4.1 Metodologia de pesquisa utilizada**

Perante o contexto discutido, este trabalho procura, através de um diagnóstico preliminar realizado junto às empresas do segmento alimentício presentes no município de Marília/SP, verificar a exploração deste mecanismo estratégico por parte destas empresas. Para o conhecimento e caracterização das empresas do referido cluster, foi realizada uma ampla pesquisa que teve por objetivo inicial o levantamento das empresas de alimentos existentes no município. Ressalta-se, porém, que o foco desta pesquisa se deu nas empresas processadoras de alimentos do município, estando excluídas as empresas fornecedoras de matérias-primas ou empresas meramente comerciais. Como no período de realização da referida pesquisa nenhuma das entidades do município possuía listagens atualizadas sobre as empresas de alimentos da cidade, fez-se necessário um cruzamento de dados das listagens das entidades pesquisadas, com a posterior confirmação da existência das empresas encontradas.

Assim, após a identificação das 58 empresas processadoras de alimentos do município, 55 delas foram efetivamente pesquisadas através de um roteiro estruturado, visando conhecer suas principais características e seu grau de integração e aproveitamento das vantagens auferidas pela localidade. Ressalta-se que apenas três empresas não quiseram participar da pesquisa. Desta maneira, puderam ser conhecidas várias características das empresas pertencentes ao cluster em questão que permitiram traçar um perfil deste conjunto de empresas à luz da teoria estudada. Estas características encontram-se discutidas no próximo tópico.

#### **4.2. Caracterização das empresas do *cluster***

Conforme pode ser visualizado pela Tabela 4, a maioria das empresas da cidade são de micro e pequeno porte, sendo que as de grande porte correspondem a apenas 10% do total.

Este dado apresenta-se relevante para a definição da natureza de possíveis propostas de auxílio e oferta de serviços a serem realizados para alavancar as empresas do setor alimentício da cidade, uma vez que são justamente as MPE's (micro e pequenas empresas) que mais podem se beneficiar das vantagens auferidas pelos clusters (Casarotto Filho & Pires, 1999).

TABELA 4: Porte das empresas processadoras de alimentos do *cluster* alimentício de Marília/SP.

Porte	Critério faturamento anual (%)	Critério número de funcionários (%)
Micro	45.28	57.41
Pequena	28.30	18.52
Média	15.09	11.11
Grande	9.43	9.26
Não Informado	1.89	3.70
TOTAL DE MPE's	74%	76%

Quanto à geração de empregos, dado o porte do município, é bastante representativa a quantidade de empregos gerada pela indústria alimentícia local. No entanto, os dados apresentados revelam uma discrepância com relação à quantidade de empregos gerada pelas MPE's do município, sendo estas responsáveis por apenas 9% dos empregos diretos (vide Tabela 5). Isto se deve, principalmente, aos baixos investimentos em inovação e pesquisa e desenvolvimento. Estes fatores acarretam uma baixa perspectiva destas empresas na busca de outros mercados, inibindo o seu crescimento e a necessidade de contratação de mão-de-obra especializada. Além disto, este fato se associa às características desta indústria com relação à sua formação e gestão, uma vez que maioria destas empresas possui seu gerenciamento e execução de atividades feitos pelo próprio proprietário e sua família.

Desta maneira, o potencial destas MPE's na geração de empregos é muito grande, uma vez que isto seria reflexo direto da inserção destas empresas em outros mercados bem como através de processos de inovação de produtos, processos e gestão.

TABELA 5: Total de empregos gerados.

Porte da empresa	Número de empregos gerados
Total	6015 empregos diretos
Micro	3.37 %
Pequena	5.80 %
Média	24.59 %
Grande	66.24 %

De acordo com os dados da pesquisa realizada pela parceria Sebrae/Fipe no ano de 2000, o período crítico de mortalidade das empresas é de 5 anos. Em Marília, 62% das empresas do *cluster* estão acima do ponto crítico de mortalidade, representando a maturidade da atividade econômica.

Outra característica interessante levantada com relação a este *cluster* diz respeito à diversidade das linhas de produtos fabricados pelas empresas locais. São 41 diferentes linhas de produtos, demonstrando que existem poucas empresas produzindo o mesmo tipo de produto. Isto representa um fator positivo para este cluster, uma vez que, não sendo a concorrência entre estas empresas direta, fica muito mais fácil a articulação da cooperação e da colaboração entre as mesmas. Estes dados estão demonstrados pela Tabela 6.

Dentre as diferentes linhas de produto, destacam-se as produções de doces, salgadinhos de trigo, biscoitos e balas/gomas, perfazendo aproximadamente 70% deste total.

TABELA 6: Linhas de produtos fabricados.

Produto	Número de empresas
Amendoim / confeitos	8
Salgadinho de trigo	6
Confeitos em geral	4
Biscoitos doces / salgados / recheados	4
Biscoitos de polvilho	3
Doces / compotas	4
Pirulitos	3
Balas	3
Goma	3
Molhos / temperos	3
Leite / derivados /queijos	3
Salgados	8
Bombons / bolos / tortas	4
Massas	2
Massas de pizza / pastéis	2
Mel / derivados	2
TOTAL	41 PRODUTOS / LINHAS

Ressalta-se que a maioria das empresas do município, sobretudo as de micro e pequeno porte, trabalha focada nos chamados “produtos de nicho”, ou seja, com alimentos pouco diferenciados e, portanto, de valor bem mais baixo que os similares “vedetes” do mercado. Estas empresas atuam no vácuo deixado pelas grandes empresas produtoras, visando atingir a população de baixa renda, com produtos de valores bastante baixos para o consumidor. Um bom exemplo disto são os salgadinhos de trigo e os biscoitos de polvilho que atendem à parcela da população que possui dificuldades financeiras para adquirir produtos líderes de mercado, como os salgadinhos produzidos pela multinacional Elma Chips.

Além disso, a maior parte das empresas de alimentos da cidade possui suas vendas focadas no próprio município e sua região como mostra a Tabela 7. Como já comentado, seus produtos são pouco diferenciados, dificultando a inserção destas empresas em mercados maiores.

Destacam-se, ainda, como causas para este foco regional, a falta de acesso a canais de distribuição, as dificuldades em arcar com os custos relativos ao transporte dos produtos para regiões mais distantes e a baixa escala de produção. A Tabela 6 mostra o destino das vendas das empresas do cluster.

TABELA 7: Destino das vendas\* das empresas do *cluster*.

Destino	Porcentagem (%)
Exportação	17
Brasil	23
Estado de SP	28
Marília e região	51

(\*) Respostas múltiplas.

Dentre as principais matérias-primas consumidas por este grupo de empresas, destacam-se o açúcar, correspondendo a 25% do total, farinha de trigo (17%), gordura vegetal (11%), glucose (9%), sal (9%), amendoim (9%) e polvilho (6%). O restante (14%) corresponde a matérias-primas utilizadas especificamente por algumas empresas, não merecendo destaque neste estudo.

Esta concentração de tipos de matérias-primas utilizadas se constitui em um dado importante, uma vez que isto poderia se justificar estímulos para a instalação de empresas produtoras destes ingredientes na cidade. Isto acarretaria a diminuição nos custos da matéria-prima devido, principalmente, à diminuição nos custos de transporte.

Uma boa parte dos fornecedores de matérias-primas (38%) para o *cluster* localizam-se na região de Marília. Isto se deve à comodidade encontrada nas negociações com fornecedores locais, além da já discutida redução nos custos de transporte. Apenas 2% dos fornecedores se encontram no exterior e correspondem a matérias-primas específicas cujo conteúdo tecnológico as diferencia das similares nacionais.

Já com relação ao tecido institucional do cluster alimentício de Marília, as instituições que o compõe, bem como as características de cada instituição e seus papéis dentro deste tecido, estão relacionados na Tabela 8, divididas de acordo com o nível administrativo a que pertencem (municipal, estadual ou federal).

TABELA 8: Instituições localizadas na cidade de Marília/SP, divididas de acordo com o nível administrativo a que pertencem (municipal, estadual e federal).

<b>Municipal</b>	<b>Papel</b>
Secretaria da Indústria e Comércio (órgão municipal)	Fomentar desenvolvimento local.
ADIMA – Associação da Indústria de Alimentos de Marília	Associação de classe operante pela contribuição financeira de sócios-voluntários.
GEAD – Grupo de Entidades de apoio ao desenvolvimento	Articula lideranças dos organismos voltados ao fomento da indústria alimentícia local. Objetiva evitar pulverização de esforços, através da concentração de lideranças em reuniões quinzenais.
Sindicato dos trabalhadores da indústria da alimentação.	Representação dos empregados da indústria alimentícia local.
Universidades e centros de pesquisa: Fundação de Ensino e Unimar.	Além de formação de pessoal qualificado, incentivo e investimentos em pesquisas ligadas ao produto, ao processo e gestão.
<b>Federal</b>	<b>Papel</b>
SESI SENAI SEBRAESP	Entidades do grupo S, montado no tempo de Getúlio Vargas e presidido pela Fiesp. Opera através de contribuições patronais.
<b>Estadual</b>	<b>Papel</b>
ERPLAN – Secretaria de desenvolvimento econômico	Reunião de dados, políticas para o desenvolvimento econômico regional. Mantido pelo orçamento público estadual.
CIESP	Representa os sindicatos patronais. Mantido por verbas do sistema S.

## 5. Considerações sobre o cluster alimentício de Marília/SP

Diante do cenário exposto no tópico anterior, em um primeiro momento pode-se afirmar que as condições apresentadas pelo município de Marília, como a concentração de empresas do mesmo ramo, atividades primárias pouco concentradas e, portanto, diversificáveis, além da concentração de instituições de ensino, configuram um perfil propício para o aproveitamento de todas as vantagens que existem no território. Neste sentido, pode-se dizer que a situação do conjunto de empresas presentes na cidade de Marília é, segundo a definição de Zaccarelli (2000), de um cluster incompleto. Analisando estas empresas de acordo com itens apresentados pelo autor obtém-se como o resultado o apresentado na Tabela 9.

TABELA 9: O cluster de Marília/SP e os fatores propostos por Zaccarelli (2000)

Características presentes em Marília-SP	Características ausentes em Marília-SP
Alta concentração geográfica	Aproveitamento de materiais reciclados e subprodutos
Empresas altamente especializadas	Substituição seletiva permanente
Presença de muitas empresas de cada tipo	Uniformidade de nível tecnológico
Existência de todo tipo de empresas e instituições de apoio, relacionadas com o produto/serviço do cluster e cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster	Cooperação entre as empresas

Portanto, para a sua completa ‘clusterização’ há a necessidade da promoção de articulações que visem reforçar as características positivas do cluster já presentes na cidade. Além disso, as características ausentes como coordenação, objetivos em comum, descoberta de afinidades entre empresas, entre outros devem ser paulatinamente introduzidos neste conjunto.

A cidade, apesar de gozar de algumas vantagens intrínsecas dos aglomerados, tais como mão-de-obra especializada e acesso facilitado às matérias-primas consumidas, apresenta-se, ainda, longe de possuir as características do que, de acordo com Porter (1998), seria chamado de um cluster completo ou desenvolvido. O *cluster* apresenta um baixo grau desenvolvimento, principalmente quando se destaca a questão da falta de sinergia existente entre as empresas. Com base na pesquisa realizada constatou-se alguns fatores que impedem a definição de um objetivo comum e a colaboração entre as empresas, fundamentais para o processo de desenvolvimento dos clusters. Estes fatores são distintos quando se compara as expectativas e o grau de informação entre MPE’s e empresas de médio e grande porte. Entre as pequenas empresas, estes fatores são:

- Falta de confiança entre as empresas;
- Falta de informação sobre o que vem a ser um *cluster* e dos benefícios da colaboração;
- Descrédito com relação aos benefícios apresentados.

Já entre as empresas de maior porte, apesar de possuírem informação e conhecimento sobre o assunto, elas estão, aparentemente, interessadas apenas no desenvolvimento do “selo de origem” para a promoção do local em que estão inseridas para com isso promover os seus próprios produtos.

Entretanto, é preciso destacar o fato de que o município já tem embutido em seus aspectos culturais a idéia de pólo alimentício uma vez que a cidade se considera a “capital do alimento”. Isto é um ponto positivo com relação a uma futura exploração da questão da procedência (origem) como um atributo agregador de valor. Portanto, mesmo que as empresas do ramo alimentício do município não venham a constituir um “*cluster* completo”, ainda assim a localização poderá ser explorada de forma positiva através de um “selo de origem” para os produtos produzidos na região.

### Referências Bibliográficas

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial.** Tese (Livre Docência) – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

- BARZEL, Y. Measurement Cost and Organization of Markets. **Journal of law and economics**, 25, April, 1982.
- BOYER, R. **A teoria da regulação: uma análise crítica**. São Paulo: Nobel, 1990.
- BRUNSTEIN, I. Controladoria e competitividade. In: **Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos**, 1., 1994, São Leopoldo. Anais. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1995. p.20-30.
- CASAROTTO FILHO, N. ; PIRES, L.H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1999.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Competitividade no agribusiness brasileiro. IPEA-PENSA, Relatório de pesquisa, Vol I. São Paulo, 1998, 69p.
- FRIEDMANN, H. Changes in the international division of labor: agri-food complexes and export agriculture. In: FRIEDLAND, W. et al. **Towards a new political economy of agriculture**. Boulder, westview Press, 1991.
- KIELSON, D. C. A new paradigm for competition. **The Futurist**. V.29, n.3, p.64, nov/dez, 1994.
- NEVES, M.F.; CHADDAD, F.R.; LAZZARINI, S.G. **Alimentos - Novos Tempos e Conceitos na Gestão de Negócios**. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 12.ed.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991. 8.ed.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. November-December, 1998.
- SAIVES, A. L. ; BIENFANT, N. S. S'adapter aux exigences de flexibilité dans entreprises agroalimentaires par la construction de ressources territoriales. Nantes: Cahiers de Recherche - **LAGERCIA**, juin. 2000.
- SEBRAE - Programas SEBRAE de Desenvolvimento. In: **Sumário Executivo**. São Paulo, SP. Março, 2000.
- SEBRAE - Programa SEBRAE de Desenvolvimento Local - Estudo realizado na Região Administrativa de Marília. In: **Sumário Executivo**. São Paulo, SP. Abril, 2001.
- SKINNER, W. Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy. **Havard Business Review**, v.47, n.3, p.136-145, 1969.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.