

Cluster e o modelo Diamante: Um estudo da região do cerrado de Minas Gerais, que produz o “café do cerrado

Guilherme Marcos Ghelli

INTRODUÇÃO

De acordo com o informe especial da FIEMG (2001, 51), a palavra inglesa cluster- aglomerado, em português- tem na linguagem econômica, um significado bem específico: designa especializações e vocações de determinadas microrregiões para o exercício, em comum, de atividades produtivas específicas. Podem surgir espontaneamente (é o caso de Hollywood, meca do cinema, e do de alta tecnologia, no vale do silício, Califórnia) ou serem induzidos a partir da criação de capacidades especializadas. Um cluster não será competitivo se a região onde opera não for igualmente competitiva em termos de qualidade da infra- estrutura econômica, social e político-institucional.

Trata-se de compartilhar o negócio entre um número expressivo de empresas de um mesmo setor, cada uma em sua especialização.

Outro informe especial da FIEMG (2001:52), complementa dizendo que Cluster é um conjunto de empresas e entidades que interagem em um espaço geográfico definido, aproveitando este potencial para atingir um crescimento competitivo superior ao de uma simples aglomeração econômica.

PORTER(1999;209), define cluster como: concentrações geográficas de empresas, inter-relacionadas, fornecedores especializados prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização

e associações comerciais), que competem mas também cooperam entre si. O escopo geográfico de um cluster varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os clusters assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os clusters geralmente também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico. Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o cluster seriam uma de suas partes integrantes.

A identificação das partes constituintes do cluster exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes, para em seguida analisar a montante e a jusante a cadeia vertical e empresas e instituições. O passo seguinte consiste na análise horizontal, para identificar se setores que utilizam distribuidores comuns, ou que fornecem produtos ou serviços complementares. Com base no uso de insumos ou tecnologias especializadas semelhantes ou através de outros elos com os fornecedores, identificam-se cadeias horizontais de setores. Após a identificação dos setores e empresas do cluster, o passo subsequente é o isolamento das instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capitais ou infra-estruturas e órgãos coletivos envolvendo os participantes do cluster. O passo final consiste em procurar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do cluster. PORTER (1999,210), cita também que a presença dos clusters sugere que boa parte da vantagem competitiva se situa fora de determinada empresa ou mesmo do setor, residindo, ao contrário, na localização das unidades de negócios. As fronteiras de um cluster devem abranger todas as empresas, setores e instituições com fortes elos verticais, horizontais ou institucionais. Quando os elos forem fracos ou inexistentes, a entidade, sem dúvida, não é parte integrante de um cluster.

A importância dos clusters cria novas agendas gerenciais raramente reconhecidas. As empresas têm um interesse tangível no ambiente de negócios das localidades que supera, em muito, a importância dos impostos, dos custos da eletricidade e dos níveis salariais. O estado do cluster é importante para a saúde da empresa, na verdade, a empresa às vezes até se beneficia da presença de competidores locais. As associações comerciais às vezes se constituem em ativos importantes para a competição assim como as atividades de lobby e as organizações sociais.

Os clusters também geram novos papéis para os governos. Embora compreendidas com crescente nitidez, as políticas macroeconômicas são condições necessárias, mas não suficientes, para fomentar a competitividade. As influências mais decisivas do governo geralmente ocorrem no nível microeconômico. A remoção dos obstáculos ao crescimento e a melhoria dos clusters existentes e emergentes se revestem de importância prioritária. Os clusters são a força motriz para o aumento das exportações e desempenham o papel de ímãs na atração de investimentos externos, constituem o foro que possibilita novas e imprescindíveis modalidades de diálogo entre empresas, órgãos governamentais e instituições.

Embora o mencionado autor reconheça que o conceito de cluster represente uma nova forma de pensar sobre a economia nacional, estadual e das cidades, a sua abordagem não é tal recente assim. Marshall, no final do século XIX, abordou a questão sobre localidades industriais especializadas, em seu livro "Princípios de Economia".

Prosseguindo, PORTER (1998:205), diz que a abordagem de cluster raramente se adequa aos sistemas de classificação de padrões industriais. A justificativa é que os Clusters se alinham melhor com a natureza da competição e com as fontes das vantagens competitivas. No entanto, essa abordagem não pode ser adequadamente aplicada às economias em desenvolvimento e não é igualmente importante em todos os campos, embora pareça ocorrer em todas as economias.

CLUSTER E O MODELO DIAMANTE

Cluster é visto por PORTER, como uma derivação do Modelo Diamante (indústrias relacionadas e de apoio), mas é melhor visto como uma manifestação da interação entre suas quatro facetas. Pode-se dizer que o modelo diamante é que vai conferir uma certa dinâmica à abordagem do cluster, uma vez que procura valorizar as interações que podem se dar ao longo dessas quatro dimensões. Os componentes do modelo são as condições de fatores, as condições de demanda, os setores industriais correlatos e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

PORTER(1999; 178), cita também que o modelo diamante afeta a competição de três maneiras: primeiro pelo aumento da produtividade das empresas ou indústrias constituintes; segundo, pela ampliação da capacidade de inovação e, assim crescimento da produtividade e, terceiro pelo estímulo às novas formações de negócios que suportam a inovação e expandem o cluster.

As condições de fatores dizem respeito aos fatores de produção, tais como recursos humanos qualificados, recursos físicos e infra-estrutura necessários para competir em um determinado setor e recursos de capital, entre outros. Os fatores de produção mais importantes para a vantagem competitiva são aqueles que envolvem investimentos pesados e sustentados e que são especializados. Além disso, tais fatores, na maioria das vezes, não são herdados, mas criados dentro do país, através de processos que diferem muito entre países e entre indústrias. A vantagem competitiva depende da eficiência e da efetividade com que os fatores são distribuídos. Ela é fruto da presença de instituições de classe mundial que criam os fatores especializados e então, continuamente, trabalham para mantê-los atualizados.

As condições de demanda dizem respeito à natureza da demanda do mercado doméstico para os bens e serviços do setor. A demanda determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país. São três os atributos gerais significativos da demanda interna: a composição, ou seja, a natureza das necessidades dos consumidores; o tamanho e o padrão de crescimento da demanda e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos

mercados externos. A composição da demanda interna determina a forma segundo a qual as organizações percebem, interpretam e reagem às necessidades dos consumidores.

A conquista de vantagem competitiva ocorre em setores nos quais a demanda local proporciona às suas organizações um panorama mais claro e mais antecipado das necessidades emergentes, bem como dos compradores. Além disso, compradores mais exigentes pressionam as empresas para inovar mais rapidamente e alcançar vantagens competitivas mais sofisticadas que os concorrentes externos. De fato, o porte acaba sendo menos importante do que o caráter da demanda local. As condições de demanda, assim como as condições de fatores forçam as organizações a responderem aos desafios.

As indústrias correlatas são aquelas nas quais as organizações, ao competirem, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor, ou aquelas que envolvem produtos complementares. Os setores industriais correlatos e de apoio refletem a importância da presença de indústrias e de fornecedores e demais setores correlatos no país, que sejam internacionalmente competitivos. Tal fato proporeiona um fluxo de informações e um intercâmbio tecnológico extremamente benéfico para a inovação e modernização das organizações e do país como um todo. A vantagem competitiva é fruto de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria.

Tais fornecedores auxiliam as organizações no contato como novos métodos e oportunidades de aplicação de novas tecnologias. As organizações, por sua vez, conseguem acesso fácil às novas informações, idéias e conhecimentos e às inovações do fornecedor. O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta dos problemas levam a resultados mais rápidos e eficientes. Através desse processo, o ritmo de inovações dentro da indústria torna-se mais acelerado.

Por fim, a estratégia, estrutura e rivalidade de empresas apontam as circunstâncias nacionais e o contexto segundo os quais as organizações são criadas, organizadas e dirigidas, bem como qual o tipo de natureza de rivalidade interna que ocorrerá. As metas que as organizações e os indivíduos procuram alcançar, a motivação indi-

vidual para o trabalho e a presença de rivais locais fortes, constituem pontos fundamentais para a criação de vantagem competitiva. A rivalidade doméstica provavelmente é o ponto mais importante do diamante, sobretudo em função do efeito que o mesmo possui sobre os demais.

O autor destaca, ainda, o papel do governo como influenciador da competitividade internacional de uma nação, pois, em todos os níveis, as ações governamentais, a elaboração de políticas de incentivo, as variações nas políticas fiscais, monetárias e de gastos, o estabelecimento de barreiras, entre outros, podem melhorar ou piorar a vantagem competitiva de um país. O governo pode influenciar e ser influenciado pelos quatro aspectos do diamante, acima descritos e é exatamente esta influência que determina o caráter positivo e/ou negativo do governo no processo de criação de vantagem competitiva.

É importante ressaltar que o diamante deve ser compreendido como um sistema, no qual cada um dos pontos influencia os outros, dependendo do estado dos demais e reforça a si mesmo. Além disso, o diamante exerce um efeito sistêmico, ou seja, cria um ambiente que possibilita a existência dos chamados aglomerados de indústrias competitivas.

Nesse sentido, os setores que competem entre si não estariam espalhados desordenadamente por todo o país, mas estariam conectados através de relacionamentos verticais, do tipo vendedor e comprador, ou horizontais, através de clientes, tecnologia e canais de distribuição. Mesmo geograficamente, os aglomerados se concentrariam em uma mesma região. Um setor competitivo contribuiria para a criação de um outro em um processo chamado pelo autor de reforços mútuos. Uma vez constituído o aglomerado, o grupo de indústrias passa a funcionar como uma espécie de apoio mútuo, no qual os benefícios fluem para frente, para trás e horizontalmente.

O BRASIL E OS CLUSTERS

De acordo com o Informe especial da FIEMG (2001:52), exemplos bem sucedidos de clusters servem de marco no processo de desenvolvimento de diversos países, como mostra o exemplo do Vale do Silício, nos Estados Unidos.

O Brasil também já tem o que mostrar e algumas experiências bem sucedidas vêm se consolidando de Norte a Sul do País, como é o caso de Nova Serrana, em Minas Gerais, e dos Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, com seus arranjos produtivos no setor de calçados e o cluster de fruticultura na região de Petrolina e Juazeiro dentre outros. Somente em Minas Gerais, a McKinsey levantou 47 clusters com potencial de crescimento, todos eles, exemplos de bons arranjos produtivos locais e portanto, capazes de contribuir de forma decisiva para o crescimento e o desenvolvimento regional do Estado.

Entre esses clusters incluem-se o de móveis, em Uberaba/Uberlândia, o de fruticultura, no Norte de Minas, o de produção de cachaça em Salinas e, o de madeira, em Ubá. Os agentes integrantes desses arranjos se movimentam, desenvolvendo várias atividades que visam ao fortalecimento desses arranjos produtivos locais. Parte deles já procuram associar-se a RedeCluster – Rede Brasileira de Clusters e Competitividade, lançada no dia 3 de setembro de 2001.

Uma seqüência de estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – através do cadastro empresarial do instituto, conhecido pela sigla Cempre, citados por BACAL, demonstra que as regiões brasileiras estão se especializando industrialmente. As indústrias nacionais concentram-se por categorias de uso e avizinham-se, em busca de eficiência, economia e competitividade. A lógica refere-se à conquista de maior produtividade por funcionário e menores custos. Este novo mapa industrial, desenvolvido a partir de 1996, segundo as denominações adotadas pela Classificação nacional de Atividades Econômicas, mostra a seguinte situação: na região Centro-Oeste predomina fábricas de bens não duráveis. Destaca-se a indústria alimentícia. Esta região integra diretamente a agricultura a indústria e o agribusiness. Entre as empresas instaladas na região destacam-se a Parmalat e a perdigão. Segundo um porta-voz da Perdigão, a decisão de se instalar na região foi motivada pela proximidade da oferta de matéria-prima básica, ou seja, os grãos que alimentam os animais. O crescimento dos mercados consumidores nessa região também contribuiu para a decisão da empresa que aproveita ainda os incentivos do governo estadual.

Na região Norte, o processo de industrialização acompanhou a trajetória da Zona Franca de Manaus (AM). A região notabiliza-se pela produção de bens duráveis, tais como bicicletas e motocicletas e semiduráveis (eletrodomésticos e brindes).

Na região Nordeste, concentram-se os bens intermediários, tais como a atividade petroquímica, papelaria e sucoalcooleira. Os semiduráveis também começam a surgir nesse cenário, destacando-se as confecções e os calçados. As razões para escolha dessa região recaem na existência de uma grande área de reflorestamento, que é fator crítico para a produção de celulose.

Na região Sudeste estão os bens intermediários, no entanto, com uma participação industrial um pouco menor, estão os não duráveis. Os fatores naturais contribuem para a atividade mineradora e siderúrgica. Também se mostra como relevante o refino de petróleo.

Na região sul, estão os bens de capital e, em especial as máquinas agrícolas, principalmente tratores e colheitadeiras. A seguir vem o setor de móveis e calçados e, com menor intensidade, o de alimentos.

O Estado de São Paulo mereceu destaque na produção de semiduráveis e duráveis, pois aproximadamente 60% da produção nacional de máquinas, cobrindo todas as espécies, estão naquele estado. São Paulo também atraiu as indústrias intensivas em tecnologias. Dentre as razões que explicam essa atratividade destacam-se a mão-de-obra especializada, bem como a presença de universidades com tradição em pesquisa na área de tecnologia. Também a química fina está concentrada nesse estado. De acordo com BACAL essa concentração é justificada, em parte, pelas fusões e aquisições que ocorreram recentemente. Em sua maioria, tais empresas optaram por instalar sua sede em São Paulo. As razões para a escolha não diferem das indústrias citadas anteriormente, ou seja, a existência de mão-de-obra especializada, principalmente nas áreas de pesquisa e comercial.

O CLUSTER DO CAFÉ

Iremos analisar a seguir a região do cerrado, no Estado de Minas Gerais, que produz o "café do cerrado" e pretende-se identificar nesta, um cluster do café, seguindo o modelo do diamante, proposto por PORTER

De acordo com SAES e JAYO, a região do cerrado mineiro que produz café compreende 55 municípios, com 159 mil hectares de cafezais, cultivados com a mais moderna tecnologia disponível no país. Em termos quantitativos, o cerrado mineiro produz em torno de 2,5 milhões de sacas/ano, ou 15% da produção nacional, com índices de produtividade bem acima da média nacional e quanto à qualidade, o cerrado tem hoje o reconhecimento, nacional e internacional, pela sua excelência na produção de cafés finos.

TAVARES (2000:197), complementa dizendo que a região do alto Paranaíba e do Triângulo, no Estado de Minas Gerais, formadas pela vegetação de cerrado, produz hoje um dos melhores cafés do mundo. Nessa área do planalto, com altitudes variando entre 800 a 1200 metros, as estações do ano são bem definidas e a temperatura é média. As chuvas ocorrem, com maior intensidade, nos meses de dezembro a abril, retornando em outubro.

Foi nesta região que o café encontrou um local dos mais apropriados para o seu desenvolvimento. Entre os fatores fundamentais para o seu sucesso, estão o clima, a terra e a tecnologia. O café não suporta frio ou calor intensos. A temperatura da região é média e a disponibilidade de terras planas facilita a utilização da mecanização e irrigação, tornando o seu plantio mais econômico e racional. O café também necessita de períodos de chuva e de seca. O período de seca, geralmente de abril a agosto, contribui para um café com corpo forte, baixa acidez e paladar doce. Como precisa de água até seu período de maturação, dispensando na secagem, utiliza-se a irrigação. Esta, além de permitir uma dosagem correta de quantidade de água, impede o paladar amargo que as chuvas fora da época podem trazer a seu sabor. Neste sistema de irrigação é possível fazer a adubação e a eliminação de pragas que afetam os cafezais.

SAES e JAYO citam que esta região está dividida em associações de produtores, que englobam as seguintes cidades:

ACA – Associações dos Cafeicultores de Araguari
Araguari, Cascalho rico, Tupaciguara, Indianópolis,
Monte Alegre de Minas, Uberaba, Uberlândia.

- Mineiro ACANOR - Associação dos Cafeicultores do Noroeste
Paracatu, Guarda-Mór, Unaí, Bonfinópolis.
- Patrocínio ACARPA – Associação dos Cafeicultores da Região de
Patrocínio, Guimarães, Serra do Salitre, Cruzeiro da
Fortaleza, Perdizes, Araxá, Conquista, Pedrinópolis, Ibiá, Tapira,
Sacramento, Santa Juliana.
- Altos e Região ACCAR - Associação dos Cafeicultores de Campos
Campos Altos, Pratinha.
- Carmelo AMOCA – Associação dos Cafeicultores de Monte
Monte Carmelo, Estrela do Sul, Grupiara, Douradoquara,
Romaria, Abadia dos dourados, Iraí de Minas, Nova Ponte.
- do Paranaíba ASSOCAFÉ- Associação dos Cafeicultores de Carmo
Carmo do Paranaíba, Rio Paranaíba, Patos de Minas,
Lagoa Formosa, Presidente Olegário, São Gonçalo do Abaeté,
Arapuá, Varjão.
- Coromandel ASSOCORÓ – Associação dos Cafeicultores de
Coromandel, Vazante, Lagamar.
- da Região de São Gotardo ASSOGOTARDO – Associação dos Produtores Rurais
São Gotardo, Matutina, tiros.

Estas associações são coordenadas pelo CACCER (Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado), Fundado em

1992, o CACCER, nasceu reinventando o agronegócio café. Desde o início, suas ações se pautam por um objetivo bem determinado: valorizar pela qualidade, o café produzido na região. É certo que, para tanto, o clima exerce um papel relevante, afinal a região possui um dos melhores climas do mundo, para a obtenção de cafés com padrão diferenciado de qualidade. O CACCER tem sido responsável nestes últimos anos, pela articulação de ações estratégicas e de marketing, bem como pelo permanente assessoramento técnico e comercial aos produtores. Muita coisa foi feita e hoje, o café do Cerrado é visto como um símbolo de qualidade e agregação de valor à cafeicultura brasileira.

De acordo com SANTOS e ROCHA (1998;18), o café movimenta aproximadamente R\$800.000.000,00 (oitocentos milhões de reais) na região produtora do cerrado mineiro. Hoje 80% da produção está na mão de médios e grandes produtores, que dirigem suas fazendas com se fossem empresa. Os produtores também se orgulham de suas lavouras serem uma das mais produtivas do mundo. A média da região é de 29 sacas por hectare. Os mercados deste café são a Europa, Estados Unidos e Japão.

O cerrado responde por 30% da produção mineira e é imbatível quando se trata de qualidade. O café produzido nesta região é comercializado com a marca “Café do Cerrado”, que já é conhecida em várias partes do mundo. Um termômetro da qualidade é o concurso que a torrefadora “Illycafé”, com sede em Trieste-Itália, promove anualmente no Brasil. Em todos estes concursos, os produtores do cerrado foram destaques, conquistando em média 46 lugares entre os 50 colocados. Entre os 10 melhores, eles ocupam todas as classificações.

Grande parte da economia das cidades que compõem esta região, estão baseadas na atividade cafeeira (em algumas cidades chegam a representar 60-65% do PIB). Esta estimulou o surgimento de um número muito grande de empresas que trabalham interligadas com o café, como: as cooperativas de café; lojas de insumos; revendedores de caminhões, tratores e equipamentos agrícolas; oficinas mecânicas; corretoras; transportadoras; empresas de construção de galpões; empresas de fabricação de sacarias; empresas de fabricação de bonés e luvas; representações de vendas de adubos; cooperativas de créditos; escritórios de advocacia especializados na área do café; empresas de

irrigação; revendas de pneus para caminhões e tratores; empresas de recapagem de pneus; armazéns de beneficiamento de café; armazéns de estocagem; empresas de segurança; empresas de seguros, etc., ou seja, o café estimulou o surgimento de um cluster. Mais recentemente foi implantado muitos galpões de confinamentos de perus, em sistema de integração com a sadia alimentos (filial na cidade de Uberlândia), pois a atividade cafeeira absorve grande parte do esterco (cama de peru ou fundo de grana), gerado por estes galpões. Estes só são viáveis economicamente quando encontram um setor que absorve o esterco produzido.

Por demandar uma mão-de-obra intensiva, a atividade cafeeira, estimula também o comércio nas cidades. É possível observar o surgimento e o crescimento de um grande de empresas do setor terciário como: supermercados, padarias, açougues, farmácias, lojas, etc.

Analisando a região baseando-se no modelo do diamante proposto por Porter, podemos observar que em relação às condições de fatores de produção, esta dispõe de uma mão-de-obra altamente qualificada nos segmentos que a exigem, como comercialização, assistência técnica, etc. As cooperativas e associações representativas da classe sempre promovem cursos, treinamentos, visando a qualificação e o aperfeiçoamento dos recursos humanos. Existem diversas fazendas experimentais de café, onde variedades são testadas, procurando o aperfeiçoamento constante dos tipos de cafés que são plantados na região. Graças ao trabalho do CACCER, os recursos financeiros sempre estiveram disponíveis para os produtores e setores da cadeia produtiva. As instituições creditícias oferecem os produtos mais modernos disponíveis no mercado como as CPRs e as operações nas bolsas de mercado futuro.

Com relação às condições de demanda, as empresas compradoras são muito exigentes com a qualidade do produto, pois são quase todas internacionais e buscam um café fino. A marca "café do cerrado" enfatiza sobretudo a qualidade, havendo portanto uma pressão e até uma cultura entre os produtores de buscarem uma melhoria contínua. O CACCER conseguiu junto ao IMA (instituto Mineiro de Agropecuária) o credenciamento para certificar com o selo de qualidade (certicafê), o café produzido no cerrado mineiro.

Os setores industriais correlatos e de apoio, acompanham a mentalidade da cafeicultura que é a de inovar e melhorar continuamente. Empresas fornecedoras trabalham em parceria com os produtores desenvolvendo equipamentos que aumentam a eficiência da atividade. Os fornecedores de insumos constantemente apresentam produtos novos, as cooperativas e as associações promovem palestras, seminários e feiras de equipamentos agrícolas. Algumas excursões são realizadas no exterior, sobretudo nos países importadores, para que os produtores conheçam mais de perto, os mercados para onde são enviados seus produtos. As universidades que atuam na região também dão um bom suporte em termos de pesquisa e inovações.

Como já pôde ser constatado há uma grande disposição dos produtores trabalharem em associação e isto tem fortalecido a classe e a atividade, sobretudo nas reivindicações de melhorias que beneficiam todo o setor. Atualmente, há dois deputados federais, eleitos pela região, que dedicam seu trabalho à cafeicultura. E o exemplo da força deste setor está numa medida do governo editada recentemente, que prorroga as dívidas dos cafeicultores por 20 anos, com juros subsidiados.

Por fim, com relação à estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, podemos observar que há uma grande motivação para a melhoria contínua tanto da produtividade como da qualidade. A torrefadora italiana Illycafé promove anualmente um concurso de qualidade no País e a região do cerrado tem ganhado a maioria destes. Isto estimula os produtores, pois além do valor monetário do prêmio ser substancial, o fato de ter alcançado uma boa posição permite que o café desta propriedade, seja vendido por um preço bem acima do mercado. As cooperativas e compradores também trabalham com um diferencial de preços para os produtos melhores, por isso também há uma grande preocupação com a qualidade

CONCLUSÃO

A cultura do café surgiu no cerrado de Minas Gerais em meados da década de 70, principalmente em função das vantagens comparativas desta. Mas logo estas foram transformadas em vanta-

gens competitivas, sendo possível identificar nesta região as quatro faces do diamante, citadas por PORTER como determinantes para atingir a vantagem competitiva. Em torno da atividade cafeeira surgiram inúmeras outras, podendo então identificar no cerrado mineiro, um cluster do café, pois esta possui um conjunto de empresas, entidades e instituições que interagem em um espaço geográfico definido, apresentando potencial para atingir um crescimento competitivo superior.

O cluster do café gerou muito progresso e prosperidade na região, e um grande número de cidades têm a sua economia baseada nesta atividade

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACAL, Cláudio. A indústria traça mapa de especialização no Brasil. *Gazeta Mercantil*, São Paulo: Editora jornalística Gazeta Mercantil, 5 de fevereiro de 2001(a), p.A-4.

BACAL, Cláudio. O setor de ponta é concentrado e fatura mais. *Gazeta Mercantil*, São Paulo: Editora jornalística Gazeta Mercantil, 5 de fevereiro de 2001(b), p.A-4

CACER. <http://www.cafedocerrado.com.br/qualidade.htm>

INFORME ESPECIAL FIEMG. *Revista Estado de Minas-Economia*. Nº 41, p. 52-53, setembro, 2001.

INFORME ESPECIAL FIEMG. *Revista Estado de Minas-Economia*. Nº 43, p. 51, novembro, 2001

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. *On competition*. Boston: Harvard business Scholl Publishing, 1998.

PORTER, M. E. *Competição- on competition: estratégias competitivas essenciais*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. *HSM Management*. São Paulo: Editora Savana Ltda. (1), março-abril, 1997, p. 6-11.

SANTOS, Mônica; ROCHA, Rute. *Revista Estado de Minas-Economia*. Nº 5, p. 18-24, setembro, 1998.

SAES, Maria S. M; JAYO, Martin. <http://www.cafedocerrado.com.br/histecacer.htm>.

SAES, Maria S. Machione; JAYO, Martin. Cacer, coordenando ações para a valorização do café do cerrado. In: *VII Seminário Internacional Pensa de Agribusiness*, 1997, São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. P.3-17.

SAES, Maria S. Machione. A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café. São Paulo: Annablume/ Fapesp, 1997.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000