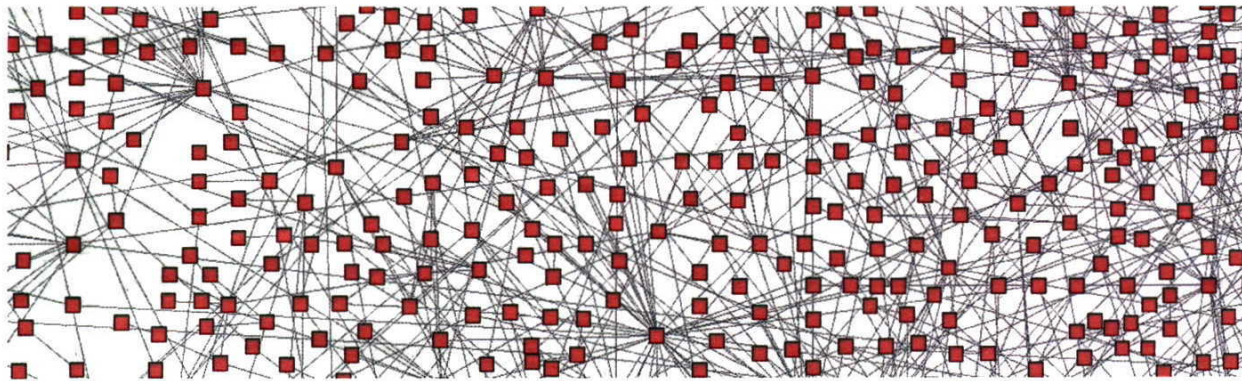


TENDÊNCIAS

As ilhas de Darwin

As aglomerações empresariais inovadoras **podem adaptar-se melhor** à crise, diz Kevin Murphy



Um mapa das densas conexões na aglomeração empresarial do Silicon Valley que têm suportado a competitividade daquela região FONTE: EXPERTVOICES.NSDL.ORG

Não, não são as Galápagos do Pacífico. As 'ilhas de Darwin' são as aglomerações geográficas de empresas relacionadas num dado sector ou fileira que Michael Porter, o professor de Harvard, celebrou com o nome inglês de *clusters*, que têm servido de âncora a muitas políticas de desenvolvimento urbano e regional competitivo.

O leitor interrogar-se-á, então, porquê alcunhá-las de ilhas e colar-lhes o nome do famoso naturalista inglês criador da teoria da origem das espécies cujo bicentário do nascimento se comemora este ano. Kevin Xavier Murphy, presidente do escritório americano J.E. Austin Associates desde há mais de vinte anos,

explica-nos: "Os *clusters* são ambientes que permitem uma melhor adaptação às crises. Ajudam as empresas a enfrentar a incerteza". Não são paraísos isolados, imunes à crise. Mas a aglomeração virtuosa, a experiência de inter-relacionamento empresarial e público-privada e os "rituais de socialização" dos seus talentos poderão ajudar a gerir mais eficazmente a tormenta.

A mão do Banco Mundial

Este tipo de aglomerações — e em particular os *clusters* urbanos, tema a que Kevin Murphy se tem dedicado em centenas de projectos por todo o mundo — desenvolve uma dinâmica que vi-

ve das características fundamentais das espécies: sensibilidade às mudanças (uma espécie de 'radar'), adaptabilidade, transformação, em suma evolução, de que falou, em 1859, Charles Darwin depois da sua visita às ilhas do Pacífico onde estudou os tentilhões. "O ponto mais forte destas aglomerações é um conjunto de coisas — não uma só. A habilidade em cooperar, o acesso a conhecimento, a capacidade de confrontar estratégias, a passagem rápida à acção e a mobilização de investimento. Mas julgo que a cooperação e o pensamento estratégico são a chave", sublinha Murphy.

O consultor, que tem o ADN latino num dos apelidos (Xavier —

a família era admiradora do jesuíta Francisco Xavier) e é um fã do Infante D. Henrique, o Navegador, refere que o próprio Banco Mundial está, agora, a promover os *clusters*. Colocará à disposição do público, em breve, um manual — "World Bank Export Competitiveness and Industrial Clusters Handbook" — com ferramentas para impulsionar este tipo de aglomerações que Kevin desenvolveu.

O especialista refere o Silicon Valley como um caso emblemático de evolução desta espécie (ver caixa). Mas logo adverte: "Os casos são para estudar, não para copiar. E uma das tendências actuais que resulta é apostar na combinação intersectorial, a cria-

ção de novos *clusters* fruto do cruzamento de competências". Duas ideias simples: *clusters* de turismo de saúde (Barcelona, Londres, Houston, várias localizações na Índia) ou rotas de gastronomia, cultura e património.

O consultor, que esteve em Portugal aquando da Revolução dos Cravos, deixa, no entanto, um aviso: a força dos *clusters* não está só na sua aglomeração num dado local propiciando a inovação "aberta" e o afluxo concentrado de capital de risco; com a revolução digital dos últimos vinte anos "o posicionamento deles ganha em serem eles de uma rede global".

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES
jnrodrigues@expresso.pt

CALIFORNIA 'LAB'

O Silicon Valley (ver artigo na página seguinte) na Califórnia do Norte, é, por muitos apontado, como um exemplo de resiliência e adaptação. Tudo começou nos anos 40 quando dois jovens engenheiros (Hewlett e Packard) fabricaram umas primeiras 'gerigonças' numa garagem, com dinheiro emprestado pelo reitor da Universidade de Stanford, e depois conseguiram vendê-las a Walt Disney. O modelo de ligação universidade/tecido empresarial singrou e várias 'camadas' de inovação foram surgindo ao longo dos últimos 60 anos criando de raiz novas indústrias: os semicondutores (a primeira empresa foi criada em Palo Alto por um dos inventores do transistor, William Shockley) e os *chips* (a Intel), os computadores pessoais (Apple), os aparelhos de comunicações telemáticas (Cisco), o software empresarial (Adobe, Oracle, Sun, McAfee, Symantec), as plataformas na Web (Netscape, Yahoo!, eBay, Google, Facebook) e a mais recente Web 2.0. Duas entidades têm nos últimos 15 anos estudado as mudanças e apontado caminhos — o Silicon Valley Network e a Silicon Valley Community Foundation. Em conjunto têm publicado desde 1995 um anuário — o "Silicon Valley Index" — onde apontam a viragem necessária. O documento mais recente foi, na semana passada, discutido em São José por uma larga audiência, e aponta para uma aposta anticrise nas "tecnologias limpas".



O segredo de Detroit e Silicon Valley

O que fez destas duas regiões americanas **pólos de excelência** nas indústrias automóvel e de semicondutores

Que factor permitiu Silicon Valley e Detroit transformarem-se nos grandes centros norte-americanos das indústrias de semicondutores e automóvel? Em apenas 30 anos, mais de 100 empresas de semicondutores instalaram-se numa fértil região agrícola ao sul de São Francisco. O nome mudou para Silicon Valley e a população de Santa Clara County, no coração da região, disparou de 300 mil para 1,3 milhões habitantes. Evolução idêntica teve Wayne County, em Detroit, que no início da expansão da indústria automóvel nos EUA, na primeira metade do século XX, viu nascer uma centena de empresas e passou de 300 mil para 1,8 milhões habitantes.

A explicação do crescimento explosivo destes *clusters* industriais tem feito correr muita tinta entre economistas e historiadores. Até agora, tem prevalecido a teoria de que estas regiões norte-americanas se desenvolveram através de um processo de auto-alimentação. Ou seja, com o aparecimento de firmas bem sucedidas e inovadoras, surgia um elevado número de trabalhadores especializados. O conhecimento gerado começava a vir para fora dessas empresas e contaminava os fornecedores mais próximos.

Na opinião de Steven Klepper, professor da Carnegie Mellon University (CMU), o crescimento destas regiões teve uma ori-

gem diferente. Resultou do efeito dos *spin-offs* (separação de unidades de negócio) e saída de trabalhadores das empresas bem sucedidas. "Constantemente estes trabalhadores saem de forma mais frequente das empresas estabelecidas em Silicon Valley e em Detroit do que no resto dos EUA", diz Steven Klepper.

Efeito de contágio

Por que razão isto acontece? O investigador da CMU fala de um efeito de contágio virtuoso. "Quando alguém vê alguns dos colegas a sair e a serem bem sucedidos, começam a questionar se devem continuar na empresa", refere Steven Klepper. E defende que tanto em Detroit como em Silicon Valley foi a saída de trabalhadores, que criaram depois as suas próprias empresas, que se transformou no principal motor de crescimento.

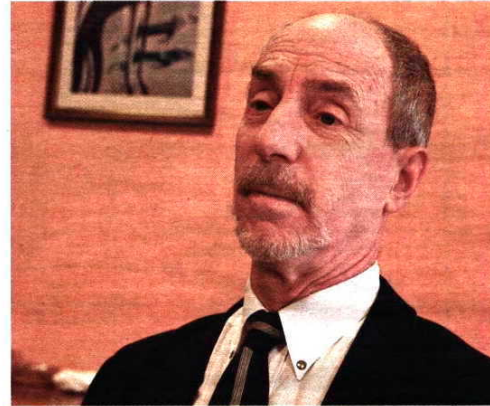
O investigador da CMU, que recentemente esteve em Portugal, também defende que o principal motor de desenvolvimento de uma região não se pode basear na localização de estabelecimentos de ensino superior. "Normalmente, as pessoas mais bem sucedidas nada têm que ver com o mundo universitário", defende. E recorda o exemplo dos fundadores (e os líderes que se seguiram) da Fairchild Semiconductor, a empresa que esteve na origem da indústria de semicondu-

tores no Silicon Valley, que nada tiveram que ver com as universidades de Stanford ou Berkeley, porque vieram dos Bell Labs que se situa em Nova Jérsea, na costa leste dos EUA.

Na opinião do professor da CMU, estes modelos de pólos podem ser replicados em qualquer lugar. Mas, para que isso aconteça, alerta para a necessidade de haver um enquadramento legal favorável. "Califórnia e Michigan são dos poucos estados norte-americanos que não obrigam os trabalhadores a assinar contratos em que se comprometem a não criar (ou a não ir para) uma empresa do mesmo sector de actividade".

JOÃO RAMOS

jramos@expresso.imprensa.pt



Steven Klepper, investigador da CMU FOTO LUÍS CARVALHO

FONTES DE PROSPERIDADE

- Saída de trabalhadores e *spin-offs* (separações) de grandes empresas estão na origem do sucesso de Detroit e de Silicon Valley
- Ausência de limitações à mobilidade de quadros é fundamental ao aparecimento de pólos industriais competitivos
- Existência de universidades locais não garante por si só a prosperidade de uma região