

CLUSTERS E A COMPETIÇÃO GLOBAL

Carlos Roberto Garcia COTTAS¹

Resumo: A globalização é uma das grandes forças que atuaram no mundo na segunda metade do século passado e um fenômeno que pode atingir as empresas de países em desenvolvimento de várias formas. Estratégias cooperativas como a formação de consórcios e desenvolvimento de *clusters* pode permitir o acesso aos mercados globais por estas empresas, devendo assim a globalização ser encarada mais como uma oportunidade que como uma ameaça.

Palavras-chave: Globalização. Cooperação. Clusters. Consórcios. Estratégia.

INTRODUÇÃO

Este artigo discute a globalização, suas características e suas influências em empresas locais ou nacionais. São discutidas aqui estratégias que as empresas locais poderiam adotar diante deste fenômeno.

A participação das empresas em *cluster*, ou seja, agrupamento de empresas em uma mesma área geográfica é sugerido como uma forma de propiciar às empresas de países desenvolvidos, entre elas as brasileiras, meios para competir com sucesso no mercado global.

¹ Professor das Faculdades Integradas Toledo de Araçatuba e do Instituto de Ensino Superior Thathi. Graduado em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Maringá (UEM/PR), Especialista em Gestão Empresarial (FGV) e Mestre em Estratégia Empresarial (PUCRS).

AGLOBALIZAÇÃO

A globalização é um fenômeno que, segundo Levitt (1994), decorre principalmente da tecnologia. A Guerra do Golfo pôde ser assistida em tempo real em grande parte do mundo; no atentado terrorista de 11 de setembro de 2001, grande parte do globo viu, ao vivo, as torres gêmeas do *World Trade Center* desabarem.

Eventos esportivos, como A Copa do Mundo de Futebol, são uma demonstração do poder de comunicação que a tecnologia conferiu a humanidade. No campo estarão 22 jogadores calçando pelo menos cinco marcas diferentes de chuteiras de modelos diversos. Quatro a cinco marcas de artigos esportivos estarão presentes nos uniformes: americanas, alemãs, entre outras, todas de continentes distintos e desejando conquistar consumidores em todas as partes do mundo. Será imensa a quantidade de espectadores e praticantes de futebol que desejarão comprar chuteiras idênticas àquelas de seus ídolos e as camisas de suas seleções. A reputação agregada aos produtos destas marcas por participarem de um evento deste é muito difícil de mensurar, mas definitivamente de grande valor. O mesmo acontece em outros esportes menos populares, como o tênis e o voleibol.

Para Porter (1998-b) a globalização é uma das maiores forças que afetaram o mundo desde a Segunda Guerra Mundial; ele aponta que não é somente a tecnologia que a propiciou, a queda nos custos de transporte, a diminuição de barreiras alfandegárias e o crescimento econômico de muitos países são também fatores de grande influência.

Baseado no poder de comunicação que o avanço tecnológico proporcionou, Levitt (1994) defende que “ser global” é buscar produtos de “classe mundial”, ou seja, produtos padronizados e comercializados em diversos países, pois para ele, os consumidores tendem a preferir produtos mundiais com boas relações preço/performance a produtos diferenciados em função do

mercado local. Uma discordância desta posição é apresentada por Quelch (2001, p. 1), para ele “é fácil ser internacional com uma campanha-padrão mundial, porém é muito difícil conseguir um bom volume de vendas em todo o mundo, década após década, com esse mesmo enfoque”.

Contudo, a competição, sendo ela gerada por produtos mundiais, ou por produtos ajustados ou específicos dos diversos mercados, é um fenômeno que, segundo Konut (1999), não é resultado da influência política e/ou econômica de grandes grupos, ela é sim, uma idéia que vem sendo forjada na imaginação de indivíduos ambiciosos de todas as partes do mundo.

Muitas indústrias sofrem grande pressão pela globalização, como por exemplo, a indústria aeronáutica e farmacêutica, e para elas a busca por uma escala global é a única forma de alcançar o ponto de equilíbrio e remunerar os investimentos em distribuição e, principalmente, em pesquisa e desenvolvimento – P&D, tornando assim a empresa lucrativa. O potencial de globalização de uma indústria será maior quando os benefícios de um volume em escala mundial – em termos de redução dos custos unitários ou uma *performance* superior – forem maiores que os custos adicionais necessários para o alcance deste volume (PORTER, 1998-b).

Porém, a globalização não atinge a empresa apenas pelas razões acima. Este contato pode vir da uma forma mais dura, a concorrência em seu mercado doméstico. Muitas empresas nacionais sentem o efeito da globalização apenas quando ela lhes bate à porta e sua desatenção sobre as pressões que a sua indústria sofre para globalizar-se pode significar uma redução ou mesmo a perda de seu mercado.

A alta pressão pela globalização não está presente em todas as indústrias. Mercados que exigem tempos de entrada reduzidos, ou são direcionados pela moda são tipicamente atendidos por empresas locais em função da flexibilidade que estes mercados exigem (PORTER, 1998-b).

Hamel e Prahalad (1985) sugerem que o jogo global é muito mais

complexo. Sua argumentação está baseada no fato de que empresas competem globalmente, ou seja, fazem movimentos globais, utilizando-se de unidades produtivas ou subsidiárias estrangeiras como peões deste jogo. Este jogo não possui apenas jogadores multinacionais, possui também outros jogadores nacionais, ou locais, que tem na globalização uma oportunidade ou ameaça.

A GLOBALIZAÇÃO E AS EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES

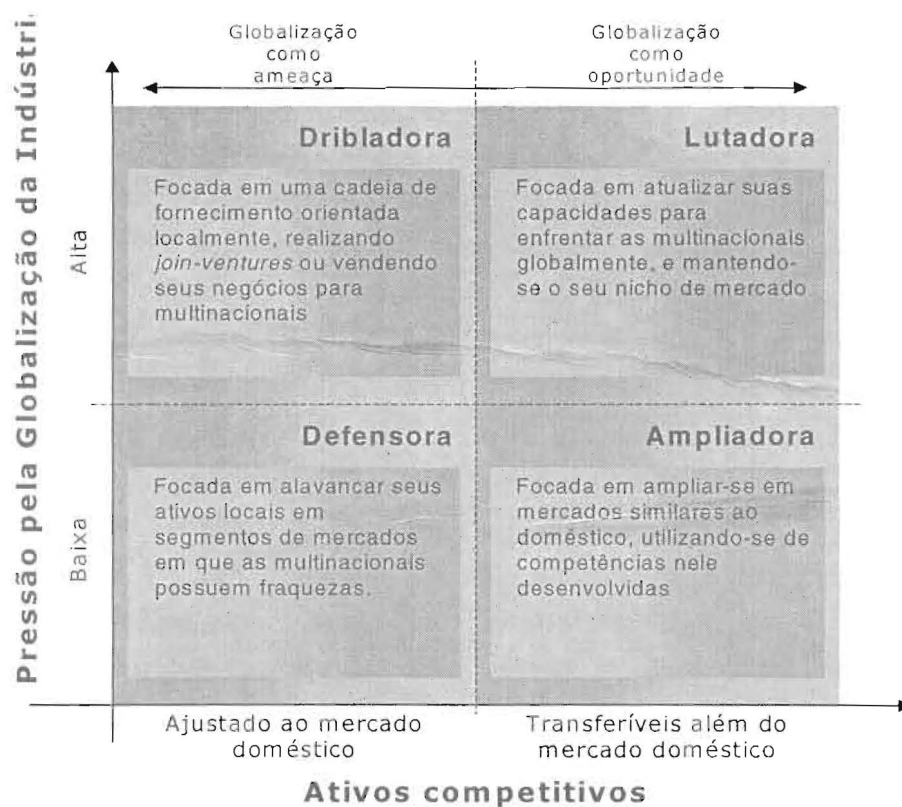
A globalização pode ser encarada pelas empresas de países emergentes como uma ameaça ou uma oportunidade. Dawar e Frost (1999) sugerem quatro posturas estratégicas possíveis para estas empresas. A análise de qual postura deve ser adotada deve avaliar a observação de dois fatores. O primeiro é a intensidade da pressão pela globalização sofrida pela indústria, ou seja, a tendência de que esta indústria necessite globalizar-se para garantir o retorno de seus capitais. O segundo é a capacidade de competir no exterior que seus ativos possuem e que pode ser verificada em duas condições: 1) se os ativos são competitivos apenas no mercado doméstico devido às necessidades específicas deste; ou 2) se eles podem ser oferecidos a outros mercados. A figura 1 a seguir mostra sucintamente as quatro posições estratégicas derivadas do grau de influências destes dois fatores.

Empresas que se encontram em indústrias com uma alta pressão pela globalização e que seus ativos não são competitivos em mercados estrangeiros, têm-na como uma ameaça aos seus negócios e podem adotar uma postura “dribladora”, esquivando-se da competição direta das empresas multinacionais. Esta postura é assim chamada por que empresas que a adotam, diante da concorrência, optam por vender seus negócios para empresas multinacionais interessadas em possuir uma base neste mercado, ou migrar para atividades associadas ao negócio em que as empresas multinacionais não são competitivas. Estas atividades podem, por exemplo, estar localizadas

imediatamente à frente na cadeia produtiva, como distribuição e assistência técnica.

Adotar uma postura “defensora” é uma alternativa para empresas que participam de uma indústria com baixa pressão por globalizar-se e seus ativos não são competitivos no exterior. Assim elas buscam defender seu mercado atuando de forma mais específica, ou seja, escolhendo nichos de mercado em que sejam mais competitivas que as multinacionais ao invés de competir por todos os consumidores.

FIGURA 1
Posicionamento Para Empresas de Mercados Emergentes



Fonte: adaptado de Dawar e Frost (1999)

Para muitas empresas nacionais a globalização é uma oportunidade de ampliar seus negócios ou ainda tornarem-se elas próprias multinacionais. Estas empresas, para Dawar e Frost (1999) podem adotar uma postura estratégica “extensora” ou uma “lutadora”.

A postura estratégica “extensora” ou “ampliadora” é indicada para empresas cuja indústria possui uma pequena ou moderada pressão para globalizar-se, mas possuem ativos que possam ser competitivos no mercado externo, assim ela pode expandir-se de mercados semelhantes ao seu, como comunidades de expatriados, ou de mesma colonização e culturas semelhantes etc.

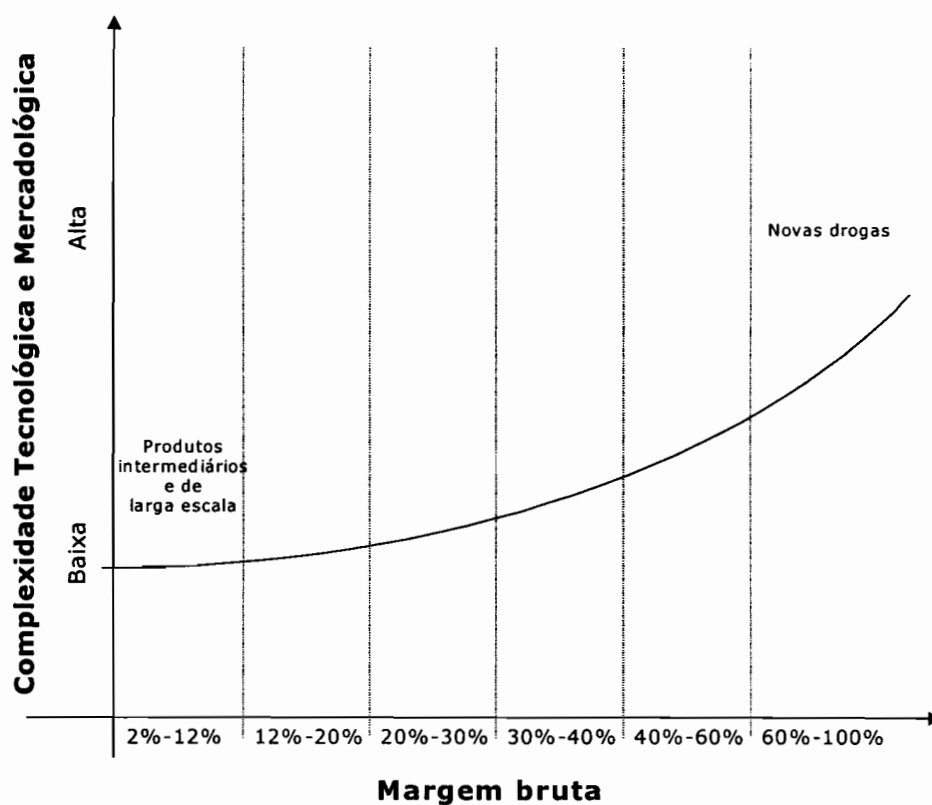
A postura “lutadora”, entre as quatro, é a que melhor caracteriza uma competição global, pois esta postura deve, conforme sugere Dawar e Frost (1999) ser adotada por empresas que participam de uma indústria cuja pressão para globalizar-se seja alta e que seus ativos sejam competitivos no exterior. A empresa pode assim, expandir seu mercado além de mercados similares, em mercados diversos que estejam desejosos de produtos similares aos seus.

Contudo, alçar vôos internacionais é uma ação que requer planejamento e preparo. Barlett e Ghoshal (2000) discutem as razões pelas quais as empresas de países emergentes têm dificuldades em “serem globais”. Para eles as principais barreiras são um pensamento coletivo que elas não são capazes de competir como gigantes globais, falta de liderança visionária que conduza a empresa neste caminho e a falta de recursos e tradição em pesquisa e desenvolvimento de produtos que sustentem uma ação global.

A figura 2 a seguir, mostra a curva de valor apresentada por Barlett e Ghoshal (2000), onde se observa que em uma mesma indústria existem diferenças de resultados dos vários produtos que ela gera, e esta diferença é oriunda principalmente da P&D agregada a eles. Segundo eles, os produtos das empresas de países em desenvolvimento geralmente estão posicionados na parte inferior da curva, ou seja, na área de produtos de baixas margens, e lá

permanecem. A razão disto é que, segundo Barlett e Ghoshal (2000), elas iniciaram sua ação global muito tardiamente. Isto gera dificuldades de conquista de mercados, primeiro por estes mercados já estarem sendo devidamente abastecidos, e não permitem que elas atinjam uma escala de produção suficiente para gerar recursos para P&D e o conseqüente desenvolvimento de novos produtos com maior valor agregado e iniciem um ciclo virtuoso que mova seu produto para as regiões da curva de valor de maior lucratividade.

FIGURA 2
Curva de Valor da Indústria Farmacêutica



Fonte: adaptado de Bartlett e Ghoshal (2000)

Hamel e Prahalad (1985) discutem que um dos fatores de sucesso para as empresas globais é a proteção de seus mercados domésticos por que neles há a possibilidade de maiores lucratividades, que poderiam não apenas suportar fluxos de caixas pequenos ou mesmo negativos de alguns mercados, como também, pesquisas em desenvolvimento de novos produtos e/ou novas tecnologias de produção que aumentem a produtividade da empresa. Ao analisar este ponto de vista para as empresas de países emergentes, questiona-se: uma vez que os seus mercados domésticos são, via de regra, sensivelmente inferiores ao das atuais multinacionais, e que esses são, em alguns casos, disputados por algumas multinacionais, como pode esta empresa gerar recursos para P&D, marketing, canais de distribuição, etc?

A resposta para esta pergunta pode estar no incentivo à participação destas empresas em *clusters*.

CLUSTERS

De acordo com Porter (1998-a), *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas, de fornecedores de insumos a instituições de ensino e clientes. Esta associação involuntária, ou voluntária, de fornecedores e clientes faz com que os *clusters* sejam também considerados uma forma alternativa de organização da cadeia de valor. Nestes agrupamentos de empresas, a cooperação e a competição são simultâneas, pois ocorrem em dimensões diferentes. Enquanto concorrem pelos clientes, as empresas cooperam, por exemplo, na aquisição de matérias-primas ou fomento da qualificação da mão-de-obra. Assim, a competição entre *clusters* ilustra bem a visão de que a competição global não só envolve empresas, mas também instituições de ensino, órgãos governamentais, hospitais, entre outras. A competição entre *clusters* como os calçadistas do Brasil, México e Itália, não é o resultado direto da competição

das empresas, mas da eficiência coletiva de cada aglomerado, que além das empresas, envolve centros de pesquisa, fornecedores de mão-de-obra qualificada entre outros (RABELLOTTI e SCHMITZ, 1999).

Porter (1998-a) analisa que, paradoxalmente, em um mundo cada vez mais globalizado, as vantagens competitivas das empresas dependem cada vez mais de fatores locais, como conhecimento, cooperação, motivação e inovação, com os quais concorrentes distantes fisicamente têm dificuldades de concorrer. Os *clusters* ou agrupamento de empresas são resultados de uma rede de alianças estratégicas cooperativas. Os principais benefícios desta estratégia são o compartilhamento de recursos, capacidades e competências essenciais; a atualização tecnológica gerada pelas grandes trocas de informações e o compartilhamento do risco (HIT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

A participação de uma empresa em um *cluster* é importante para ela na formação de sua vantagem competitiva, pois atualmente esta depende mais do uso produtivo dos insumos e da produtividade dele conseqüente – o que requer constante inovação – que do acesso a estes insumos, ou ganhos em economia de escala de empreendimentos isolados. E esta produtividade, por sua vez, depende de como as empresas concorrem, não dos campos em que concorrem (PORTER, 1998-b).

A formação de *clusters* afeta a capacidade de competição das empresas neles inseridas de três maneiras principais: a) aumentando a produtividade das empresas sediadas na região; b) indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro; c) estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio cluster (PORTER, 1998-a).

As posturas estratégicas “extensoras” ou “lutadoras” podem ser adotadas não por uma empresa isolada, mas por um *cluster*, pois as empresas nele inseridas, podem utilizar-se da competitividade por ele fornecida para ganhar mercados, como também podem, através da possibilidade de atualização tecnológica e constante inovação que um *cluster* propicia, escalar a curva de

valor para obter melhores resultados, e assim remunerar os investimentos necessários em P&D e qualificação de mão-de-obra, entre outros.

Rabellotti (1998) e Cassarotto Filho e Pires (1998) apontam a “Terceira Itália”² onde há uma intensa concentração de *clusters* e onde se observou um sensível desenvolvimento local e crescimento das exportações, como um grande exemplo de desenvolvimento de “resposta” à globalização pelas pequenas e médias empresas italianas.

CENÁRIOS E OPORTUNIDADES

Laubacher e Malone (2000) apontaram dois cenários possíveis para as empresas em 2015, redes de pequenas empresas flexíveis e de “países virtuais”. No cenário que aponta um mundo composto por uma rede flexível de pequenas empresas, os *clusters* terão uma grande oportunidade, pois a cooperação, uma de suas regras básicas, será a temática deste cenário. Por outro lado, no cenário dos “países virtuais” haverá um domínio de uma rede de grandes empresas concentrando o capital, podendo ser uma ameaça para os *clusters*, ou uma oportunidade se eles se associarem a esta rede, ou uma ameaça se a concorrência for estabelecida, pois estas grandes empresas reunidas aglutinarão recursos e capacidades que lhes conferirão alta competitividade.

Ohmae (1998) visualiza o século XXI semelhante ao primeiro cenário de Laubacher e Malone (2000). Para ele os limites das empresas, ou seja, a linha que separa suas atividades ou atitudes será tênue e flexível. A cadeia de valor não terá as atividades que a compõem separadas claramente, estas

² O termo “Terceira Itália” foi cunhado pelo sociólogo italiano Arnaldo Bagnasco em 1977 para definir e distinguir as áreas de industrialização do centro-norte e nordeste italianos do sul não industrializadas e do noroeste tradicionalmente industrializado.

divisões serão sutis e dinâmicas, alterando-se ao longo do tempo e das necessidades.

Para Prahalad e Hart (2002) a oferta de produtos para a população mais pobre, a chamada 4ª. Camada, composta por aproximadamente 4 bilhões de pessoas é oportunidade para as empresas. Muitas multinacionais investem fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos para manter-se no topo da curva de valor de Barlett e Ghoshal (2000), mas os consumidores que podem pagar por estas inovações estão em mercados restritos. O fato alertado por Barlett e Ghoshal (2000), de que as empresas de países emergentes não conseguem deslocar-se da base da curva de valor, e que para eles é um problema a ser resolvido, pode ser uma oportunidade para as empresas e para os *clusters* dos países em desenvolvimento, pois com a oferta de produtos mais simples tecnologicamente e uma competitividade de custo e performance que estes *clusters* possuem, eles podem conquistar estes mercados que apenas uma vantagem de escala por parte das empresas multinacionais poderia ameaçar. Contudo, para Prahalad e Hart (2002), a adequação de produtos é um ponto importante, e isso para os *clusters* é uma dificuldade, pois para eles há a necessidade de uma participação do mercado de forma mais próxima e efetiva. Os *clusters* poderiam se internar nestes mercados através de alianças estratégicas com distribuidores locais e com o estabelecimento de agências comerciais nestes países. Escritórios mantidos pela cooperação, ou seja, por um consórcio exportador desenvolvido no *cluster*, que desenvolveria o mercado em questão.

CONCLUSÕES

Atualmente, existem no Brasil diversos *clusters* em vários estados, podendo-se citar entre outros, os produtores de vinho na serra gaúcha, do Vale do Rio dos Sinos para produção de calçados e artefatos de couro, de biotecnologia ao redor da Fundação Oswaldo Cruz, no Rio de Janeiro, e das

empresas de “alta tecnologia” em São Carlos-SP.

A necessidade significativa de recursos para alçar vôos internacionais pode ser conseguida pelas empresas de países em desenvolvimento através da cooperação entre elas. A cooperação é o princípio fundamental para elas pois através dele, os investimentos necessários serão possíveis, seus riscos inerentes e os seus retornos serão compartilhados.

Este deveria ser o posicionamento adotado pelas empresas, a visão da globalização como uma oportunidade e não como uma ameaça, e que somente através da cooperação elas poderão ser capazes de jogar o jogo complexo e dinâmico do mercado global.

Exemplos como da Terceira Itália devem ser seguidos e desenvolvidos no Brasil, conforme sugere Cassarotto Filho e Pires (1998) e Arruda (1999). O desenvolvimento de estratégias cooperativas pelas empresas brasileiras, envolvendo universidades, centros de pesquisa, instituições governamentais, deve ser linha mestra para o desenvolvimento de uma estratégia de expansão do mercado das empresas brasileiras.

COTTAS, Carlos Roberto Garcia. Clusters and global competition. *Economia & Pesquisa*, Araçatuba, v. 8, n. 8, p. 39 - 53, ago. 2006.

Abstract: The globalization is one of the great forces which operated in the world at the second half of the past century and it is a phenomenon which may affect the companies in developing countries in any ways. Corporate strategies as formation of consortium and development of clusters may allow the access to global markets by those companies. Therefore, the globalization shall be faced as an opportunity rather than a treat.

Key words: Globalization. Cooperation. Clusters. Consortium. Strategy.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRUDA, M. Da globalização à “glocalização”. **Gazeta Mercantil**. 4 de maio, 1999, p A4.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Going global, lessons from late movers, **Harvard Business Review**, Boston, mar/apr, 2000, p. 132-155.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Ed. FCO, 1992.
- CASSAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAWAR, N. ; FROST, T. Competing with giants. **Harvard Business Review**, Boston mar/apr, 1999, p. 119-129.
- EMPRESAS despertam para produção integrada, **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 de setembro de 1999.
- FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. Os sete erros, **HSM Management**, Boston, v.6, p.106 -112, janeiro-fevereiro 1998.
- GUEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HADDAD, P. R. Os “Cluster” produtivos, **Gazeta Mercantil Nordeste**, São Paulo, 15 de dezembro de 1999.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. Do you really have a global strategy? **Harvard Business Review**, Boston jul/aug, 1985, p. 139-148.
- INICIATIVA pelo Nordeste com mais cluster. **Gazeta Mercantil Nordeste**, São Paulo, 10 de dezembro de 1999.
- KEEGAN, W.R.; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOGUT, B. What makes a company global? **Harvard Business Review**, Boston jan/feb., 1999, p. 165-170.

- LARSEN, K. Learning Cities: the new recipe in regional development, **OECD Observer**, France, summer 1999, p.73-76, 1999.
- LAUBACHER, R. J.; MALONE, T. W. Os cenários de 2015. **HSM Management**. Boston, v. 4, n. 20, maio-junho, 2000.
- LAWSON, C. Towards a Competence theory of the region, **Cambridge Journal of Economics**, Iss.23, p.151-166, Cambridge Political Economy Society, Cambridge, 1999.
- LEVITT, T. The globalization of markets. In: Dolan, R. J. **Strategic Marketing Management**. Harvard Business School, Boston 1994, p. 521-536.
- MARTIN, R.; The New 'geographical turn' In economics: some critical reflections; **Cambridge Journal of Economics**, Iss.23, p.65-91, Cambridge Political Economy Society, Cambridge, 1999.
- MCRAE, H.; **East of Eden**, Director, v.51, iss. 10, p.15-16, 1998.
- MITRA, R., PINGALI, V. Analysis of growth stages in small firms: a case study of automobile Ancillaries in India, **Journal of Small Business Management**, Boston, v.37, Iss.3, p.62-75, July of 1999.
- OHMAE, K. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, São Paulo, v. 8, p. 22-27, maio-junho 1998.
- PORTER, M. Cluster and the new economics of competition, **Harvard Business Review**, Boston ,November-December 1998.
- PORTER, M. Inovação e localização de mãos dadas. **HSM Management**, São Paulo, v. 30, p.118-125, janeiro-fevereiro 2002.
- PORTER, M. **On competition**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- PRAHALAD, C. K., HART, S. L. O pote de ouro na base da pirâmide. **HSM Management**, São Paulo, n. 32, p.14-27, maio-junho 2002.
- QUELCH, J. Pensar localmente, um novo paradigma. **HSM Management**, São Paulo, v.5, n.25, março- abril, 2001.

RABELLOTTI, R., SCHIMITZ, H.; The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico; **Regional Studies**, England, vol.33.2, p.97-108. 1999.

RABELLOTTI, R.; Collective effects in Italian and Mexican footwear industrial cluster. **Small business economics**, Amsterdam, v.10, p.243-262, 1998.

SCHMITZ, H.; Collective efficiency and Increasing Returns, **Cambridge Journal of Economics**, iss.23, p.465-483, Cambridge Political Economy Society, Cambridge, 1999.