

Competitividade em aglomerações empresariais: ilustrações do *cluster* automotivo

Luiz Carlos Di Serio

EAESP/FGV

ldiserio@fgvsp.br

Jeovan de Carvalho Figueiredo

EAESP/FGV

jeovanfigueiredo@gmail.br

Resumo

Este artigo explora a noção de *clusters*, buscando ressaltar seus limites conceituais, e a contribuição do entendimento estratégico de seus limites e possibilidades para as empresas e os tomadores de decisão na esfera pública. Ficou evidenciado que os agrupamentos não apenas diminuem os custos das transações, mas também aumentam a eficiência, melhoram os incentivos e criam ativos coletivos, sob a forma de informação e infra-estrutura. Portanto, os agrupamentos competitivos estão muito próximos do que seria uma mobilização dos atores sociais, de determinada região, na consecução de objetivos comuns. Tais arranjos devem ser incentivados, a partir de políticas públicas, e levados em consideração, na formulação de estratégias empresariais.

Palavras-chave: Produtividade; empresas em rede; indústria automobilística.

1. Introdução

Por mais paradoxal que possa parecer, na economia global contemporânea, as vantagens competitivas duradouras têm sido cada vez mais suportadas por elementos

localizados, como conhecimento, motivações e relacionamentos, estabelecidos em um espaço geográfico ou região, ao qual as empresas rivais não têm acesso (PORTER, 1998a).

Isto significa que as diferenças regionais são importantes. Em alguns mercados, um país terá desempenho superior, enquanto em outros, amargará posições inferiores. Portanto, o país é forte na exportação para alguns mercados, e fraco na exportação para outros. Esta análise de forças e fraquezas não é estranha ao mundo da gestão estratégica, vide a clássica matriz SWOT (Andrews, 1971), baseada em forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e armadilhas (*threats*).

É necessário saber o que torna um país forte no mercado global, ao produzir e exportar determinados produtos. A resposta para esta questão não está unicamente na macroeconomia, com suas premissas de vantagens comparativas. Reside também no nível microeconômico, onde são definidas e implementadas as estratégias das empresas.

Para que as empresas possam competir com sucesso, são necessários ganhos crescentes de produtividade, derivados principalmente das inovações de natureza tecnológica. O conjunto das empresas em competição, angariando maiores níveis de produtividade, fazem com que se elevem o padrão de vida e o bem-estar da região ou nação em que se encontram localizadas.

Para que isto ocorra, as organizações e instituições devem estar alinhadas, sendo ambas eficientes. Apesar de serem comumente utilizadas de modo intercambiável, instituições e organizações são vistas aqui como elementos distintos. As primeiras correspondem aos incentivos, de natureza social, política, e econômica, que reforçam a adoção de padrões de comportamentos recorrentes. Assim, as instituições, de natureza formal ou informal, modernas ou tradicionais, ajudarão a definir como irão se processar as escolhas dos indivíduos em sociedade.

Por sua vez, as organizações são as entidades estruturadas que operacionalizarão as instituições, por meio de normas internas, procedimentos, e cadeias de comando hierárquicas. As organizações podem ter fins lucrativos, como as empresas e conglomerados, ou podem buscar outros objetivos que não o lucro, como ocorre nas organizações do terceiro setor, nas associações de classe, e nas organizações estatais.

Sendo a produtividade das empresas o fator que determina a prosperidade de uma nação, é papel do Estado criar um ambiente institucional que fomente o aumento da produtividade. As empresas, por sua vez, devem buscar aperfeiçoar suas competências (*capabilities*), como forma de produzir bens diferenciados e de alto valor agregado. Ambos, empresas e governo, devem buscar juntos o aprimoramento do macro-ambiente, de modo a torná-lo mais favorável aos negócios das empresas no país.

Sob esta perspectiva, o aumento da competitividade nacional ocorre na base, nas firmas individuais. Mas as firmas não atuam sozinhas. Carecem de fornecedores de matéria-prima, serviços e mão-de-obra. Além disto, precisam também de associações que representem seus interesses junto à sociedade e às outras organizações de patrões ou empregados. As firmas estão relacionadas com diversas outras organizações, e estas relações são importantes quando as firmas procuram vantagens competitivas.

A abordagem que este trabalho apresenta procura jogar luz a esta questão. Empresas podem se tornar mais competitivas quando tomam decisões estratégicas de localização, tanto na definição de quais locais ocorrerão a compra de insumos, como na definição de quais mercados serão atendidos por seus produtos e serviços. Apesar de parecerem triviais, escolhas desta natureza podem ser motivos do sucesso ou fracasso de um empreendimento.

A literatura de estratégia pode tornar as decisões empresariais mais apuradas. Por meio da análise dos limites e possibilidades da atuação de empresas em *clusters*, espera-se que este trabalho contribua para que os gestores possam elaborar e implementar estratégias empresariais robustas e consistentes, e assim, obter vantagens frente aos seus competidores.

2. Competitividade

Apesar da ampla aceitação de sua importância, a competitividade permanece um conceito mal compreendido (Vasconcelos; Brito, 2004). A definição mais intuitiva de competitividade é a participação do mercado mundial que um país tem para seus produtos. Isto torna a competitividade um jogo em que os ganhos de cada país vêm à custa de outros

países.

Tal visão de competitividade é usada para justificar a intervenção do Estado, visando a desviar os resultados do mercado mundial a favor da economia interna. Na verdade, ainda é bastante comum dizer que a desvalorização cambial “torna uma nação mais competitiva”. Os líderes empresariais tendem a aceitar esta visão, pois tais políticas macroeconômicas parecem ajudá-los a resolver seus problemas de curto prazo.

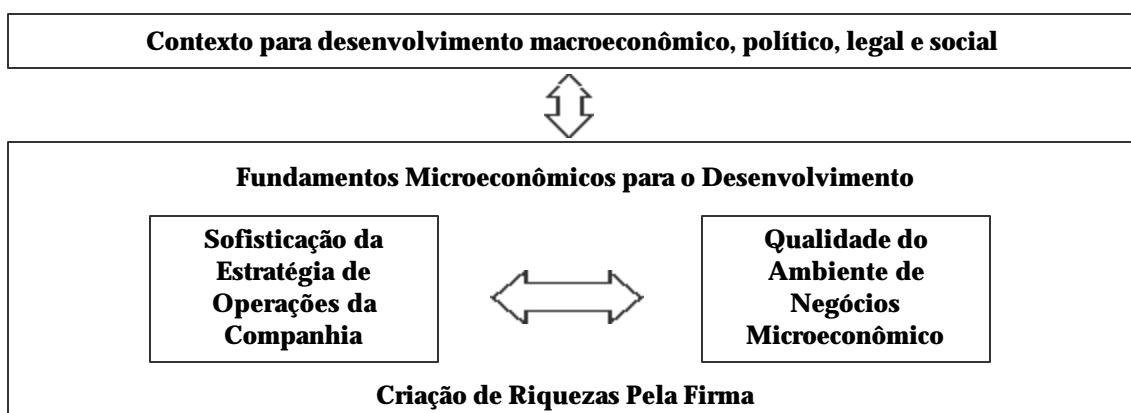
Entretanto, nos países em que tal pensamento está impregnado, ele se torna a principal razão do insucesso da nação em progredir economicamente no longo prazo. O objetivo do desenvolvimento econômico é possibilitar um padrão de vida cada vez mais alto para a população.

O papel do governo, portanto, deve ser reavaliado. As empresas não devem mais aguardar passivamente o direcionamento ditado pelo governo, por meio de decisões políticas e incentivos. Devem assumir uma postura pró-ativa, já que o desenvolvimento econômico é um processo colaborativo, que envolve diversas agências e ministérios governamentais, organizações de ensino e pesquisa (públicas e privadas), além das organizações empresariais.

Para entender a competitividade é necessário fugir da metáfora equivocada da intervenção governamental, relacionando competitividade às fontes de prosperidade de cada país. O padrão de vida de uma nação é determinado pela produtividade de suas empresas. A produtividade depende tanto do valor dos produtos e serviços de um país (medido pelo preço que eles podem alcançar em mercados abertos), quanto da eficiência com a qual eles podem ser produzidos (PORTER, 1990).

A verdadeira competitividade, portanto, se baseia na produtividade, o que demonstra a falha essencial do pensamento baseado nas políticas macroeconômicas de curto prazo. A produtividade permite a uma nação suportar uma moeda forte, e com um alto padrão de vida para sua população. A produtividade é o objetivo, não as exportações unicamente. Ao adquirir maiores níveis de produtividade, as empresas tornam mais prósperas não apenas a si mesmas, mas também a todos os demais setores da economia interna.

O desafio que se coloca para o desenvolvimento econômico, então, é a criação das condições necessárias para o rápido e sustentado crescimento da produtividade. Os fundamentos da produtividade residem tanto na esfera macroeconômica, quanto na microeconômica. Esta última, no entanto, tem maior potencial para o aumento da prosperidade nacional. Afinal, é no nível microeconômico que avaliamos a habilidade das firmas de criar bens e serviços valiosos, usando para tanto métodos produtivos. Este argumento é mostrado esquematicamente na figura 1.



Fonte: Adaptado de Porter (1990)

Figura 1 - Determinantes do desenvolvimento por meio da produtividade

O amplo contexto em que as empresas atuam, como mostra a figura 1, deve ser moldado para favorecer o aprimoramento do ambiente de negócios. Isto é um processo colaborativo, e retrata um modelo de vanguarda nas relações entre Estado e empresas com fins lucrativos. Como estas relações não são estabelecidas com um ator central do governo, mas sim com as muitas organizações que formam o aparato estatal, os múltiplos níveis geográficos em que estão localizados os atores (públicos e privados) serão importantes, já que ambientes de negócios distintos irão emergir regionalmente a partir das características dos processos colaborativos que ocorrem entre as organizações do governo e as empresas. A partir da próxima seção deste capítulo, é aprofundada a importância da localização para a estratégia empresarial.

3. A importância da localização

A literatura sobre localização e concentração geográfica de empresas tem proliferado em diversos campos do conhecimento. Tradicionalmente, na literatura econômica, os argumentos de Marshall (1920) têm enfatizado o papel do conhecimento e da atividade industrial no desempenho econômico de empresas espacialmente concentradas. Em outros ramos das ciências sociais, como na Sociologia e na Teoria Organizacional, aspectos como racionalidade limitada e estruturas de coordenação nas transações de empresas aglomeradas irão assumir maior relevo. Importa aqui destacar três visões distintas que tratam de aglomerados empresariais: a visão de arranjos produtivos locais, a visão de redes, e a visão de *clusters*.

A concepção de arranjos produtivos locais (APLs) remete às amplas questões associadas ao desenvolvimento e planejamento regional. Algumas destas questões são o crescimento do nível de emprego e renda, o aumento da escolaridade e capacitação técnica da população, a redução da taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas na região, e ainda, a redução das desigualdades sociais. A noção de APLs incorpora fortemente o elemento político e social, dado que o aglomerado de empresas se dá em um território específico, que será visto não só a partir de potencialidades e recursos existentes, mas também como campo de forças, determinadas a partir das relações sociais organizadas no espaço geográfico.

O conceito de APL tem sido largamente utilizado na elaboração de políticas públicas, por atribuir grande ênfase às questões de desenvolvimento sustentável e protagonismo local. No Brasil, os APLs têm sido alvo de intervenções do Governo Federal, por meio de suas agências e ministérios. De fato, o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empreenderam a identificação e análise de APLs como ferramenta adequada para a consecução de seus objetivos de desenvolvimento econômico e social.

Enquanto os formuladores de políticas públicas apóiam-se na noção de arranjos produtivos para atribuir maior racionalidade às intervenções governamentais, os

pesquisadores acadêmicos têm aprofundado o conhecimento sobre as características da teia de relações econômicas e sociais estabelecidas entre as organizações aglomeradas. Em última análise, estas teias (ou vínculos) formam o que tem sido chamado de redes de organizações.

As redes organizacionais permitem que as firmas participantes adquiram novas habilidades ou conhecimentos, ganhem legitimidade, melhorem a performance econômica e gerenciem a dependência de recursos. Nos mercados, o padrão estratégico é guiado pelo trabalhoso ato de obter a barganha possível na troca imediata. Nas redes, a opção freqüentemente preferida é criar compromisso e confiança de longo prazo (POWELL, 1990; POLDONY; PAGE, 1998).

A estrutura da rede, definida pelos padrões de relacionamento dos atores, e sua coesão, dada a partir da freqüência e do volume de informações e conhecimentos trocados, são os itens que tem recebido maior atenção dos pesquisadores. Contudo, é o espaço geográfico, como elemento que impõe limites à estrutura das redes, que fornece os elementos necessários para a elaboração e implementação de estratégias ao nível da firma individual (PORTER, 1990).

Apesar do crescente movimento global de bens, informações, capital e tecnologia, verificado nas últimas décadas, a geografia não diminuiu em importância para a competição. Paradoxalmente, as vantagens competitivas na economia global têm se originado localmente, a partir de concentrações de organizações em um mesmo espaço geográfico. Estes aglomerados de empresas complementares e de apoio, necessariamente interconectadas, que ocorrem em uma localização geográfica específica, são chamados de *clusters* (PORTER, 1998a).

Os *clusters* podem ser diferenciados dos APLs não somente pela intensidade dos vínculos criados entre os atores (a freqüência e qualidade das interações), mas também pelo papel que as organizações do Estado cumprem no desenvolvimento endógeno. Espera-se que nos APLs, a atuação do governo (em suas múltiplas esferas), seja pautada por estratégias ativas de apoio e incremento da produtividade, principalmente nos negócios das pequenas e médias empresas. Por sua vez, o desenvolvimento econômico em *clusters*

ocorrerá com maior participação das empresas privadas nas iniciativas locais.

As iniciativas de *clusters* ocorrem sim com a atuação do Estado, mas as suas organizações apenas participam e facilitam a busca das empresas privadas no relaxamento de impedimentos e restrições que impeçam o aumento da produtividade. Desta maneira, as organizações estatais ocupam posições na ampla teia de organizações relacionadas, mas tais posições não são centrais.

Sendo assim, como a visão de *clusters* difere da noção de redes de empresas? Apesar dos *clusters* serem também um tipo de estrutura de coordenação situada entre o mercado e as organizações verticalmente integradas, eles diferem das características das redes organizacionais, sejam elas densas ou frouxas, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Características de redes e *clusters*

	Redes Densas	Redes Frouxas	Clusters
Fonte primária de incentivos	Arranjos institucionais	Arranjos institucionais	Ambiente institucional
Ingresso de novas organizações	Fechado	Aberto (devem ser aceitas pelas organizações que já atuam da rede)	Aberto e sem restrições
Base para acordos	Contratual	Determinação da maioria	Normas sociais e reciprocidade
Objetivo comum	Visão coletiva	Resultado nos negócios	Aumento da produtividade
Relação baseada em	Colaboração	Cooperação	Cooperação e competição
Intensidade dos vínculos	Fortes	Fracos	Fracos
Base para a geração de economias externas	Funções e recursos compartilhados	Parcerias estabelecidas	Localização / proximidade
Principais resultados	Compartilhamento de recursos e redução de custos	Aumento dos lucros e vendas	Economias externas
Exemplos	Consórcio Modular em Resende (SP)	A rede de suprimentos da Embraer	Cluster automotivo do ABC (SP)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Se nas redes organizacionais são construídos arranjos institucionais para coordenar as trocas entre os agentes, nos *clusters* é esperado que o ambiente de negócios localizado favoreça a redução de custos transacionais. Dados os arranjos existentes, mais ou menos formalizados, nas redes ocorrerão mecanismos de controle na entrada de novas

organizações. Neste tipo de estrutura, é necessário o reconhecimento mútuo entre as organizações, já que a relação ocorre pautada na colaboração e cooperação entre elas.

A diferença entre colaborar e cooperar não é trivial. A colaboração pode ser entendida como o mútuo engajamento das organizações em um esforço coordenado para alcançar um objetivo comum. Por sua vez, a cooperação enseja uma clara divisão de tarefas, sendo cada organização responsável por uma parte do esforço coletivo. Assim, na cooperação as empresas buscam principalmente ampliar seus resultados, enquanto empresas decidem colaborar, pois compartilham as mesmas visões de mundo.

Nos *clusters*, a cooperação coexiste com a competição. Assim, as empresas atuando em *clusters* tornam-se mais produtivas, pois a competição incentiva o uso de métodos mais sofisticados, tecnologias mais avançadas, e a criação de produtos e serviços diferenciados.

Como mecanismos de controle (mais ou menos formalizados) emergem das operações em redes, a intensidade dos vínculos estabelecidos entre as organizações terá maior densidade, quando comparados às empresas em *clusters*. Mesmo assim, as empresas em *clusters* obterão mais fácil transferência de informações e conhecimento, do que se atuassem individualmente no mercado.

Os mercados, como descritos pela literatura econômica, são um mecanismo de coordenação espontânea que concedem racionalidade e consistência para as ações baseadas no auto-interesse de indivíduos e firmas. Os mercados são abertos a todos os entrantes, mas enquanto ele recebe todas as empresas simultaneamente, ele não institui fortes vínculos de comportamento altruístico. Os participantes de uma transação de mercado são livres de quaisquer compromissos futuros (POWELL, 1990).

Os *clusters* podem ser vistos como mecanismo de coordenação alternativo, já que a proximidade geográfica e as repetidas trocas entre as empresas favorecem a melhor coordenação das transações, e a criação de reputação. Se a reputação é construída pelas organizações no passado de trocas mútuas, a confiança que se forma é dada quando as organizações olham para seu futuro conjunto.

As empresas em rede não compartilham apenas visões de mundo, mas também

recursos. A cooperação na rede faz com que sejam estabelecidas parcerias e alianças, como forma de aumentar vendas e lucros. Empresas atuando em *clusters* obtêm vantagens da proximidade geográfica. Estas vantagens são as economias externas. As estratégias das empresas em *clusters* contemplam e prevêm a utilização deliberada destas economias externas. As empresas decidem atuar em *clusters*, pois obtêm acesso a empregados e fornecedores mais capacitados, a informação especializada, a bens públicos, e a complementaridades com as atividades de outras organizações (PORTER, 1998a).

A proximidade geográfica das empresas concorrentes pode aumentar a competição, no mercado relevante da aglomeração, por insumos como trabalho, matéria-prima e capital. A escassez destes elementos, gerada pela maior demanda das empresas aglomeradas, ocasionaria um aumento em seus preços. O efeito disto seria um aumento nos custos das empresas localizadas no *cluster*, o que intuitivamente, inibiria a instalação de novas empresas no aglomerado.

Entretanto, as aglomerações empresariais constituem a regra nos países capitalistas, e não a exceção (Porter, 1998a). Os motivos que conduzem ao surgimento das aglomerações são os benefícios advindos do posicionamento de firmas em um determinado *cluster*, que se tornam superiores aos custos associados à operação no aglomerado. Estes benefícios são conhecidos como “efeitos de aglomeração”, e podem estar associados aos fatores de produção, ou da demanda do produto final, como indica o quadro 2.

Quadro 2 – Vantagens obtidas por empresas em *clusters*

Vantagens da aglomeração associadas à produção	Vantagens da aglomeração associadas à demanda
<ul style="list-style-type: none"> ○ Fácil acesso à mão-de-obra com conhecimento técnico especializado ○ Fácil acesso a fornecedores de produtos e serviços necessários à operação ○ Reputação da firma favorece acordos cooperativos (verticais e horizontais) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Concentração de empresas concorrentes favorece maior fluxo de consumidores ○ Monitoramento mais próximo dos concorrentes permite ampliar a rapidez de resposta a suas ações estratégicas ○ A firma pode beneficiar-se de investimentos de seus concorrentes que tornam o <i>cluster</i> mais atrativo aos consumidores

Fonte: Canina, Enz e Harrison (2005).

A noção de *clusters* é essencialmente útil aos gestores de empresas, pois insere na agenda estratégica questões relevantes na obtenção de vantagens competitivas. As

implicações para as companhias são as seguintes (PORTER, 1998b):

a) A estratégia global da organização deve contemplar as vantagens da difusão das atividades da empresa em localizações que favoreçam o aumento da produtividade e da inovação nas unidades estratégicas de negócio;

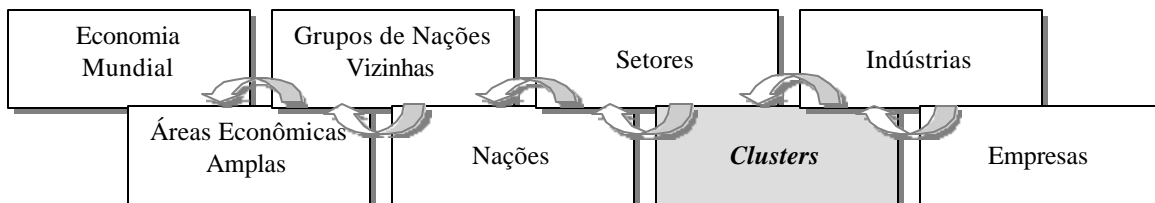
b) Benefícios às empresas aglomeradas podem ser obtidos quando elas realizam investimentos em bens “públicos”, ou ativos específicos ao *cluster*, como financiamento de pesquisas em universidades regionais, melhoria da infra-estrutura especializada, e desenvolvimento e capacitação da mão-de-obra local;

c) Ganham destaque as associações de interesse, que podem se tornar ativos competitivos com funções coletivas, atuando principalmente na interação com as organizações de novos negócios no próprio *cluster*, e ainda, no desenvolvimento de relacionamentos com organizações complementares e de apoio;

d) A decisão da localização, para as empresas, não é mais somente baseada em impostos baixos, e em matéria-prima e mão-de-obra barata. A escolha de atuar em um *cluster* desenvolvido traz diversos outros benefícios, explorados neste trabalho.

Porter (2003) demonstrou a importância dos *clusters* locais para as diversas economias regionais dos Estados Unidos. No estudo citado, o autor verificou que as economias regionais americanas diferem apenas moderadamente das indústrias locais, mas apresentam grandes diferenças quando os *clusters* são inseridos na análise. De fato, Porter concluiu que a performance das economias regionais é ditada pela força dos *clusters*, e pela vitalidade e pluralidade das inovações.

As aglomerações de empresas em espaços geográficos, podem portanto se tornar um nível específico de análise da competitividade, como mostra a figura 2.



Fonte: Porter (1990)

Figura 2 – Níveis de agregação e competitividade

Este nível de análise permite identificar as fontes de vantagens competitivas duradouras das organizações, decorrentes das concentrações geográficas que possuem alta qualificação, conhecimento, instituições eficientes, empresas concorrentes, negócios complementares e clientes sofisticados. É neste nível que analisamos o caso do *cluster* automotivo no Brasil, compreendido em Santo André, São Bernardo do Campo, e São Caetano (o ABC paulista).

4. O *cluster* automotivo do ABC

Sakuramoto et al. (2006) afirmam que o começo do *cluster* automobilístico na região do ABC, iniciado na década de 1920, deveu-se a localização da infra-estrutura adequada (como estradas de ferro e universidades), da existência de mão-de-obra qualificada, da proximidade de porto marítimo, de acesso a geração de energia, e ainda, à existência de grande demanda potencial.

Nas décadas de 50 e 60, empresas como Fiat e Volvo montaram suas estruturas industriais fora do ABC, dando início a novos *clusters*. Estas iniciativas foram possíveis, uma vez que em Minas Gerais, já havia se instalado uma siderúrgica do porte da Usiminas. Além disto, a região estava interligada por estrada de ferro a Volta Redonda, cidade onde se encontra a Companhia Siderúrgica nacional (CSN). Tanto Minas Gerais como o Paraná, onde se instalou a Volvo, eram servidos por uma ampla gama de estradas de rodagem, facilitando a logística das matérias-primas, e a distribuição dos produtos acabados.

O aglomerado automotivo do ABC paulista desenvolveu-se ao longo dos anos e, junto com ele, organizações de apoio, tais como a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças), e a Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais (ABM), com o objetivo de incentivar, dar suporte e apoiar as transações (bem como padronizar componentes, entre varias outras atividades). Sindicatos de representação trabalhistas também foram se formando e juntando-se ao cluster.

No início dos anos 80, ocorreu uma grande ineficiência nas empresas (principalmente nos setores de manufatura), causada pelo uso de equipamentos dedicados e

linhas de produto pouco diferenciadas. A ineficiência foi minimizada com a aquisição de novos equipamentos e a adoção de novas práticas, que permitiram a redução nos tempos de setup e no ciclo de fabricação (Di Serio; Duarte; 2000). A flexibilização e a rapidez na resposta à demanda de bens e produtos sofisticados constituíram-se em objetivos estratégicos das montadoras.

Neste sentido, a busca de maior flexibilidade e responsividade na indústria automobilística, durante a década de 1990, gerou o que se convencionou chamar de modularização (Sakuramoto; Di Serio, 2006). Isto significa que as atividades e processos considerados *no core* pelas montadoras foram delegados a fornecedores especializados. As montadoras voltaram-se para as suas atividades e processos essenciais, como a definição da performance, dos níveis de qualidade, assim como o desenvolvimento de todos os processos de manufatura, vendas e marketing.

Estas áreas necessitam de mão-de-obra com elevado grau de formação acadêmica, especialização e conhecimentos específicos, o que fez com que tais áreas permanecessem dentro das montadoras, na região do ABC.

As mesmas características e requisitos das atividades fabris das montadoras valem para os processos produtivos dos fornecedores: tanto as montadoras como seus fornecedores alocaram para regiões distantes somente atividades que requerem mão-de-obra de baixa especialização, abundante e de baixo custo, somados aos benefícios fiscais auferidos pelos governos estaduais.

O aspecto que está por trás desta decisão é o sistema de coordenação. Maior controle sobre o fornecimento dos insumos é obtido quando as organizações adotam uma total integração de seus fornecedores, coordenando assim rigidamente as operações adjacentes às suas operações principais. Por outro lado, menor controle é obtido quando a empresa busca adquirir os insumos necessários em outras empresas fornecedoras.

Se as empresas que compram e fornecem insumos encontram-se próximas, entretanto, criam-se condições para que possa emergir um padrão intermediário de coordenação e controle, baseado na reputação mútua das empresas. Esta proximidade não é apenas geográfica, mas também eletrônica. Os recursos de tecnologia da informação, como

emails, intranets, video-conferências e *eletronic data interchange* (EDI) aproximam as empresas do *cluster* virtualmente. Processos decisórios puderam ser empreendidos a longas distâncias, mas em tempo real.

As estratégias corporativas das empresas do *cluster* basearam-se na redefinição de suas competências essenciais. Disto derivou-se uma série de *spin offs* que transformaram a cadeia de suprimentos.

As autopeças nacionais deram lugar às grandes multinacionais originadas de processos de terceirização, tais como a Delphi, da General Motors, e a Visteon, da Ford Motor Company, que passaram a se relacionar com um maior número de compradores.

Assim, as linhas de montagem, e toda sua operação, se tornaram mais atomizadas, mas o projeto e o desenvolvimento permaneceram em seus locais de origem, isto é, nas plantas das montadoras no ABC, onde os fatores de produção relacionados ao capital intelectual, e ao acesso às tecnologias, distribuídos na região da capital paulistana, são imperativos.

A estrutura de coordenação das montadoras, para seus fornecedores, permitiu monitorar e controlar eficientemente suas atividades, simultaneamente ao processo de incremento da rapidez e flexibilidade, necessárias para a atuação em um mercado cada vez mais exigente.

5. Considerações finais

Nos *clusters*, a proximidade geográfica, eletrônica, cultural e organizacional (Fine, 1998) viabiliza o acesso especial a relacionamentos pessoais, qualidade em informação, e fortes incentivos ao aumento da produtividade e da inovação. Estes benefícios são importantes para as empresas em concorrência, mas também para a nação.

Para que as empresas adquiram sucesso na competição, elas devem ser competitivas, o que significa possuírem vantagens advindas de incrementos em produtividade e forte caráter inovador, seja em produtos, processo ou gestão.

O conjunto de empresas, tanto nacionais como multinacionais, que atuam produtivamente em determinado país, tornam, como consequência, uma nação ou região

próspera. Os *clusters* promovem um ciclo de crescimento não somente naquelas empresas inseridas no aglomerado, mas também, nos demais *clusters* relacionados. Desta forma, *clusters* de empresas produtivas e inovadoras tornam a nação mais competitiva.

A partir deste ângulo, conflitos entre política econômica e social são minimizados, pois a produtividade da economia irá demandar políticas sociais alinhadas com a produtividade da economia (p. ex. a preparação de cidadãos para serem bem-sucedidos no mercado), e políticas econômicas que incluam programas específicos para a melhoria e criação das oportunidades de trabalho, a partir da elevação dos níveis de habilidade dos trabalhadores e da geração de empregos.

No âmbito das condições contemporâneas de globalização, e frente ao intenso processo de transformação registrado nas organizações e governos, pressupõe-se que os agrupamentos não apenas diminuem os custos das transações, mas também aumentam a eficiência, melhoram os incentivos e criam ativos coletivos, sob a forma de informação e infra-estrutura.

Logo, os agrupamentos competitivos estão muito próximos do que seria uma mobilização dos atores sociais de determinada região na consecução de objetivos comuns, relacionados à prosperidade conjunta. Tais arranjos devem ser incentivados, a partir de políticas públicas, e levados em consideração, na formulação de estratégias empresariais.

Referências bibliográficas

- ANDREWS, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- CANINA, L.; ENZ, C. A.; HARRISON, J. S. (2005). Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the U.S. lodging industry. *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 4, p. 656-581.
- DI SERIO, L. C.; DUARTE, A. L. C. M. (2000). Flexibility and Time Based Competition: Brazilian Cases. In: BALAS 2000. Business Association of Latin American Studies Annual Meeting. *Proceedings...* Venezuela : IESA, 2000.
- FINE, Charles H. (1999). *Mercados em evolução contínua: Conquistando Vantagem Competitiva num Mundo em Constante Mutaçao*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- MARSHALL, A. (1920). *Principles of economics*. 8a ed., Londres: Macmillan.
- PODOLNY, J. M., PAGE, K. L. (1998). Networks forms of organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 57-76.

- PORTER, M. E. (1990) *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1998a) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, v. 76, pág. 77-90.
- _____. (1998b) The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the “new” microeconomics of competition. *Business Economics*, v. 33, n.1.
- _____. (2003) The economic performance of regions. *Regional Studies*, v. 37, n. 6 e 7, pp. 549-578, aug./oct.
- POWELL, W. W. (1990) Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. *Research in Organization Behavior*, v. 12, p.295-336.
- SAKURAMOTO, C.; DI SERIO, L. C. (2006) Brazilian automotive supply chain: Dynamic change of core competence. Submetido a *special issue* "Recent Developments in Operations and Supply Chain Management in Latin America", do *International Journal Of Operations & Production Management (IJOPM)*.
- SAKURAMOTO, C. et al. (2006) O cluster automotivo do ABC: A nova cadeia de valor. In: DI SERIO, L. C. (org.) *Clusters empresariais no Brasil: Casos selecionados*. São Paulo: Saraiva. (no prelo)
- VASCONCELOS, F.C.; BRITO, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: O construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, abr./jun.