AGRUPAMENTOS DE EMPRESAS EM CLUSTERS. UMA ANÁLISE DOS FATORES DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA GROUPS OF COMPANIES IN CLUSTERS. AN ANALYSIS OF FACTORS OF OBTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE

Daniel Portillo Serrano Mestre em Administração de Empresas pela UNIP Faculdade ENIAC

RESUMO

A Inclusão de empresas em agrupamentos geográficos de organizações de um mesmo segmento, fenômeno chamado, entre outros nomes, de cluster, tem sido cada vez mais estudada por diversos autores como uma forma de obtenção de fatores de vantagem competitiva em relação a empresas instaladas isoladamente. Trabalhos anteriores tem sido inconclusivos em relação à comparação de diversas empresas de diferentes segmentos, já que grande parte da literatura disponível se resume s estudar um único e determinado segmento. Este artigo discorrerá sobre os clusters, as empresas localizadas nestes agrupamentos, as ferramentas que podem ser utilizadas para a aferição dos fatores de vantagem, e sugerirá novos estudos a respeito do assunto.

Palavras-chave: Clusters, Vantagem Competitiva, Aglomerados, Competição

ABSTRACT

The Inclusion of companies in geographic arrangements of organizations in the same segment, phenomenon called, among others names, cluster, has been more studied by diverse authors as a way of obtaining factors of competitive advantage in relation to separately installed companies. So far the works have been non conclusive in relation to the comparison of different companies of different sectors, since the most part of available literature studies only a specific segment. This article will discourse on clusters, the companies located in these arrangements, the tools that can be used for the gauging of the advantage factors, and will suggest new studies regarding the subject.

Keywords: Clusters, Competitive Advantage, Associations, Competition

1 - INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende mostrar se uma empresa localizada em um cluster apresenta ou é beneficiada por fatores de vantagem competitiva que não se encontrem em organizações estabelecidas isoladamente. O autor tentará mostrar, ainda, que as cinco forças de Porter podem ser utilizadas como ferramentas de análise para comparação de fatores de vantagem competitiva entre empresas.

O artigo também deverá analisar se o ramo ou segmento das empresas influenciam no fato de estarem agrupadas ou localizadas isoladamente.

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Clusters

A definição de Cluster, apesar de inúmeros trabalhos a respeito, ainda não está disseminado como um padrão unânime (SUZIGAN et alii, 2003). No Brasil, diversas denominações têm sido utilizadas para se referir ao fenômeno. Para Suzigan (2003) a denominação do aglomerado pode variar de acordo com diversos fatores:

História, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais nos quais se inserem estrutura produtiva, organização industrial, formas de governança, logística, associativismo, cooperação entre agentes, formas de aprendizado e grau de disseminação do conhecimento especializado local. (SUZIGAN et alii, 2003, p. 1)

Outros autores, no entanto, têm se referido à denominação conforme o ramo de atividade das empresas que formam o aglomerado. Dessa forma, o agrupamento pode ser chamado de Arranjo Produtivo Local (APL) ou Sistema Produtivo Local (SPL), se as empresas formarem, por exemplo, um grupo de organizações especificamente do segmento produtivo.

Para Daniel Serrano (2011), as denominações APL e SPL, no entanto, tem sido mais utilizadas no Brasil como um arranjo de empresas que tem apoio governamental, cujo objetivo é fomentar o desenvolvimento de um segmento ou de uma região. Para o autor,

Órgãos oficiais governamentais, como o BNDES e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (responsáveis pelo fomento e desenvolvimento desse tipo de arranjo) utilizam a denominação APL, algumas instituições acadêmicas têm optado por utilizar SPL. Este é o caso da Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – Redesist - que é coordenada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, através do Instituto de Economia. (SERRANO, 2011, p. 70)

Cluster tem sido a denominação mais utilizada academicamente, já que abrange não apenas agrupamentos industriais, mas diversos outros, que por algum motivo,

incentivado, ou não, tenham surgido de forma planejada ou aleatoriamente em uma região.

A denominação não é nova. Segundo Meyer-Stamer, Alfred Marshall já havia descrito, há mais de um Século, o fenômeno de aglomeração de empresas do mesmo ramo ou de ramo similar. Esse estudo, porém, "ficou esquecido até os anos 80, quando se divulgou o fato de que essas estruturas tinham se mostrado extremamente dinâmicas na Itália, coincidindo com observações feitas em outras partes do mundo e em diferentes disciplinas." (MEYER-STAMER, 2001, p. 6)

Foi, no entanto, com a publicação do livro *Vantagem Competitiva das Nações*, em 1990, que Porter trouxe à tona, novamente, o conceito de Cluster. Na publicação, o autor afirma que Clusters são grupos de empresas, fornecedores, instituições ou indústrias que surgem em determinadas localizações geográficas (PORTER 1990), conceito mantido por diversos autores, até a atualidade.

Há que se ter cuidado, no entanto, para não abranger no termo qualquer tipo de rede ou associação de empresas que não se caracterize como um verdadeiro Cluster.

Para Jorg Meyer-Stamer, autores têm sido tentados a classificar como Clusters qualquer associação, principalmente aquelas encontradas em países em desenvolvimento. O autor afirma que "Mesmo sendo um fenômeno onipresente também em países em desenvolvimento, o cluster não é o único modelo estrutural de desenvolvimento local e, por isso, não satisfaz muitas das localizações e regiões." (MEYER-STAMER, 2001, p. 8)

Marco Flávio da Cunha Resende também faz distinção de agrupamentos geográficos de empresas e Clusters. O autor afirma que agrupamentos de empresas do mesmo ramo em um mesmo espaço geográfico podem ser analisados por duas perspectivas diferentes. Para o autor, a literatura disponível a respeito de Clusters

Pode ser dividida em dois grandes grupos, no que se refere ao enfoque teórico: i) segundo uma abordagem, os clusters são um resultado natural das forças de mercado, e não há espaço para políticas além da correção das imperfeições de mercado. Os principais autores dessa abordagem são Krugman (1998) e Porter (1998); ii) a outra abordagem defende o apoio do governo por meio de medidas específicas de política e a cooperação entre empresas nos clusters. (RESENDE, 2003, p. 7)

Sérgio Baptista Zaccareçlli (2000 p. 197 a 201) separa os Clusters em dois grupos. O autor afirma que pode haver Clusters simples, formados por lojas do mesmo ramo em determinadas ruas de uma cidade, como a venda de autopeças na Rua Duque de Caxias ou de eletrônicos na Rua Santa Ifigênia, ambas em São Paulo, ou mais complexos, que o autor chama de "Cluster Completo" que incluem aglomerados industriais, de serviços ou agroindustriais.

As definições adotadas pela maioria dos diversos artigos publicados nos últimos anos, não convergem para uma definição única.

Para outros autores não há uma definição aceita pela maioria. O termo é utilizado "muito indiscriminadamente para uma ampla gama de arranjos de negócios, quando na verdade, o termo Clusters se refere a concentrações locais de determinadas atividades econômicas" (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999, p. 1694).

O termo cluster é associado a uma tradição anglo-americana e, "genericamente, refere-se a aglomerados territoriais de empresas, desenvolvendo atividades similares" (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 10).

O conceito de Clusters também pode se referir à emergência de uma concentração geográfica e setorial de empresas, a partir da qual são geradas externalidades produtivas e tecnológicas (SONZOGNO, 2003, p. 1)

Outros autores acabam separando os Clusters em diversas abordagens e perspectivas diferentes.

Há pelo menos cinco abordagens relevantes para analisar aglomerações industriais: a da chamada Nova Geografia Econômica, cujo expoente é P. Krugman (1998); a de Economia de Empresas, na qual se destaca M. Porter (1998); a de Economia Regional, na qual há várias correntes, mas a que maisse aproxima do tema específico dos *clusters* é aquela liderada por A. Scott (1998); a abordagem da Economia da Inovação, para a qual contribuem muitos autores, entre os quais se destaca, pelo foco em políticas, D. B. Audrestch (1998), e finalmente a abordagem que trata de Pequenas Empresas/Distritos Industriais, com destaque para as contribuições de H. Schmitz (1997; 1999). (SUZIGAN, 2000, p. 4)

Hubert Schmitz, citado no texto de Lastres e Cassiolato, definiu clusters como concentrações geográficas e setoriais de empresas. (LASTRES;CASSIOLATO, 2003, p. 10). Para outros o tamanho pode ser, também, considerado na definição. "O cluster é uma aglomeração de tamanho considerável de firmas em uma área espacialmente delimitada com claro perfil de especialização e na qual o comércio e a especialização inter firmas são substanciais". (SUZIGAN et alli. Apud RESENDE, 2003, p.9).

Assim, em diversos trabalhos, cada autor tem utilizado uma perspectiva, abordagem e definição de Cluster de acordo com a sua conveniência.

Por sua maior abrangência, e para efeitos de padronização de definições para este artigo, utilizaremos o termo Cluster para denominar arranjos de empresas agrupadas geograficamente, independente do segmento de atuação, incluindo-se, então, não apenas o produtivo, mas também o de comércio e serviços.

Clusters x Vantagem Competitiva

Para Siqueira e Telles há uma lógica no agrupamento de empresas em uma determinada região, já que existe o interesse dos clientes "que por seu turno também possuem uma lógica para a escolha e decisão do local, onde farão suas compras"

Essa seria uma forma de justificar o porquê de uma loja de determinado ramo, localizada em um Cluster acaba tendo mais visitas que outra isolada. Ao que tudo indica o consumidor que deseja, por exemplo, adquirir um notebook, preferirá se dirigir a um centro comercial ou a uma rua onde existam não apenas uma, mas diversas lojas do segmento, onde poderá comparar preços, modelos e características. Esse fato é endossado pelos autores, quando afirmam que para esses consumidores,

trata-se de um problema de maximização de utilidade, que pode ser traduzido na seleção de um ponto (ou região ou localidade), dotado da maior oferta possível de produtos, preços, opções de pagamento, ou seja, com a maior disponibilidade de alternativas de compra, envolvendo variedade e sortimento de produtos e serviços acessíveis. (SIQUEIRA; TELLES, 2008, p.177).

Zaccarelli (2000) faz menção semelhante às vantagens competitivas dos Clusters. Para o autor, torna-se clara a preferência de um consumidor a se dirigir a determinado aglomerado para comprar um produto, já que, certamente, o comprador terá mais opções de escolha. O autor afirma que a resposta de qualquer consumidor perguntado do motivo de ele se dirigir a um cluster (ainda que o consumidor não saiba o que seja exatamente um "Cluster") é sempre a mesma: "porque aqui nós não perdemos a viagem, tem de tudo a preços baixos ou normais, nunca o preço é mais alto do que na loja do bairro" (ZACCARELLI, 2000, p. 199).

O autor hierarquiza os fatores que explicam o poder de um cluster em nove fatores, que uma vez alcançados oferecem, como conseqüência, vantagens competitivas das empresas que estão no cluster em relação às empresas de fora do mesmo.

Os fatores apontados são:

Concentração geográfica, variedade de empresas e instituições, alta especialização, muitas empresas de cada tipo, aproveitamento de subprodutos e reciclagem, cooperação entre empresas e instituições, intensa disputa, defasagem tecnológica uniforme e cultura adaptada (ZACCARELLI, 2000).

A existência de clusters implica em tentar desvendar um paradoxo. Se por um lado o mundo caminha para a globalização, onde, a priori, não existe a importância da localização geográfica de um empreendimento, por outro lado, "clusters ou concentrações geográficas de empresas interconectadas estão se tornando um modelo vencedor em diversas economias, principalmente nas nações mais desenvolvidas" (PORTER, 2000, p.1)

Na prática, poucas pesquisas foram conclusivas quanto à determinação dos fatores de vantagem competitiva de empreendimentos localizados em Clusters comparados com os seus concorrentes instalados isoladamente. Grande parte dos trabalhos a respeito se baseia em um determinado cluster, o que, a princípio, não pode ser generalizado para a totalidade, já que cada qual apresenta particularidades de negócios, ramos, segmentos, regiões, políticas de fomento e desenvolvimento, e outros fatores que acabam distinguindo aglomerações, a princípio, semelhantes.

Para uma análise e comparação, torna-se necessário um modelo consagrado que possa ser utilizado para iniciar a pesquisa a respeito de fatores de vantagem competitiva entre empresas dentro e fora de clusters.

Um dos modelos mais aceitos pela comunidade acadêmica é o das cinco forças que Michael Porter publicou em 1980 no seu livro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".

O modelo de Porter veio resolver a dificuldade encontrada, até então de se definir as arenas competitivas em diversos setores. O modelo integrou a estratégia corporativa e a economia de um determinado segmento da indústria.

Este modelo fundamenta a análise de competitividade em agrupamentos porque "exige uma intensidade e profundidade de relacionamento de maneira geral, superior à que ocorre com os demais negócios, isoladamente" (TAVARES, 2007, p.175).

Em determinados arranjos, a "intensidade concorrencial de um setor irá depender dessas cinco forças básicas (ROXO, 2007)

O Modelo das Cinco Forças

Porter determinou cinco forças ou fatores que determinam a competitividade de um determinado setor e os denominou como:

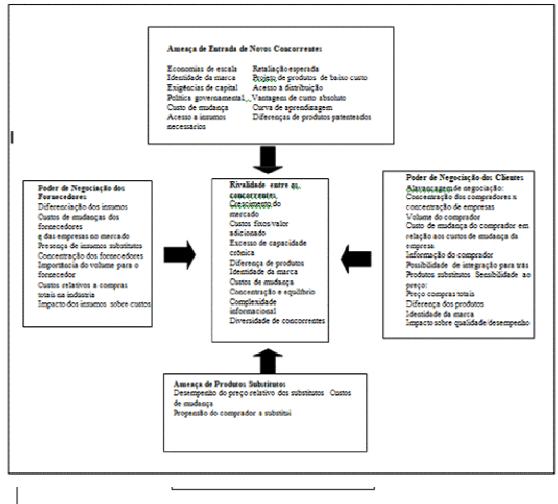
- · Rivalidade entre os concorrentes
- · Poder de negociação dos clientes
- · Poder de negociação dos fornecedores
- · Ameaça de entrada de novos concorrentes
- · Ameaça de produtos substitutos (Porter 1980)

O modelo das cinco forças pode ser aplicado na etapa de análise do ambiente no planejamento. Trata-se do conjunto de todas as forças que interferirá no resultado e não apenas cada uma delas isoladamente.

Segundo este modelo, o grau da concorrência em uma indústria depende dessas cinco forças competitivas básicas. É o conjunto destas forças que determina o potencial de lucro final na indústria. (FERREIRA et al 2008, p. 121)

A figura a seguir apresenta as cinco forças competitivas em um determinado setor e os seus principais determinantes.

Fig. 1 As cinco forças de Porter e os seus determinantes.



Fonte: (TAVARES, 2007, p. 180)

Analisar cada uma das cinco forças isoladamente e o seu grau de impacto em

uma empresa estabelecida isoladamente, comparada a outra pertencente a um Cluster pode ser uma forma de determinar o nível de competitividade entre ambas, objetivo deste trabalho.

Rivalidade entre concorrentes em um Cluster

Este parece ser o ponto nevrálgico da concorrência entre empresas de um Cluster. Pela quantidade de organizações do mesmo ramo em um mesmo espaço geográfico, a guerra de preços e condições de vendas e pagamento pode surgir a qualquer momento espontaneamente. Clientes poderão fazer orçamentos em diversas empresas, levando os preços mais baixos para outras empresas forçando a queda e a conseqüente guerra de preços. A Rivalidade de um setor específico,

Apenas existe devido ao fato que os concorrentes se sentem pressionados pelos demais ou porque vislumbram uma oportunidade de melhorarem a sua posição naquele determinado setor. Quando uma empresa de um setor efetua uma ação no mercado, origina a retaliação por parte de outra empresa concorrente, já que a posição desta pode estar sendo ameaçada. (ROXO, 2007)

Dessa forma, a rentabilidade pode ser um fator negativo para empresas que participam de Clusters. Por outro lado, o cluster pode ganhar pelo chamado "volume de vendas". Rentabilidades menores em faturamentos maiores acabam causando um lucro menor em termos percentuais, maior, porém em termos absolutos.

Um ponto positivo pode ser a divulgação do Cluster. Campanhas para atrair clientes para uma empresa de um Cluster costumam atrair consumidores, também, para as demais empresas, beneficiando todas as companhias integrantes do Cluster, mas, uma vez o consumidor presente as empresas não medirão esforços visando trazer para si o consumidor que ainda não se determinou a respeito de preços, produtos e condições. A concorrência, neste caso, poderá ser desleal prejudicando o Cluster como um todo

Os concorrentes que atuam num setor podem diferir entre si nas estratégias, origens, personalidades e ter objetivos diferentes e modos distintos de concorrer. Dificilmente interpretam as intenções dos outros concorrentes não chegando a acordo quanto à definição das regras de jogo na indústria. (ROXO 2007).

Assim, torna-se claro que a rivalidade entre concorrentes é um fator que beneficia empresas localizadas geograficamente e pode ser um fator negativo para companhias localizadas em Clusters. Não sendo, o fato, no entanto, conclusivo, prescindindo de um estudo posterior para confirmação.

O Poder de negociação dos clientes

A exemplo do que ocorre em relação à rivalidade entre concorrentes em um Cluster, o poder de negociação dos clientes aparenta ser, a princípio, um fator que beneficia empresas isoladas.

O fato de não haver concorrentes por perto, fortalece o poder de negociação da empresa e enfraquece o do cliente. Ou o cliente compra nessa empresa ou não compra. Já a profusão de opções que um Cluster oferece beneficia e fortalece o poder de negociação dos clientes. Um consumidor pode simplesmente virar as costas e se dirigir a uma loja ao lado, caso os produtos, preços ou condições da empresa em que esteja negociando não sejam do seu agrado.

Para Tavares (2007), consumidores são considerados fortes influenciadores já que,

- a) Quem determina a concorrência é o consumidor e não a organização, e
- b) São concorrentes todas as alternativas que ele elege e que podem atendê-lo em determinada situação ou necessidade. (TAVARES, 2007, p. 181)

O Poder de negociação dos fornecedores

Para Roxo, os fornecedores exercem "um poder sobre um setor ou segmento de mercado, ameaçando aumentar preços ou reduzir a qualidade de seus produtos ou serviços" (ROXO 2007). Isso significa que quanto maior o pode dos fornecedores, tanto maior será o seu controle sobre preços e margens das empresas. Este fator não aparenta ser um ponto de favorecimento de vantagens competitivas para empresas isoladas ou arranjadas em clusters. O poder do fornecedor será maior ou menor de acordo com a necessidade que a empresa terá em adquirir produtos desse determinado fornecedor ou de outro que possa suprir as necessidades. Para produtos iguais, a escolha do fornecedor será efetuada pelas condições. Tavares afirma que "O poder de negociação dos fornecedores determina até que ponto eles, não as empresas fabricantes, irão apropriarse de parte do valor criado para compradores e parcelas do retorno sobre o investimento" (TAVARES 2007, p. 178).

Uma forma de escapar ao controle dos fornecedores e assumir o comando das negociações dentro de um cluster é permitir às empresas que se arranjem em grupos ou centrais de compras, aumentando o poder de negociação. Raras vezes, no entanto, isso ocorre, e por algum motivo as empresas continuam negociando em separado, enfraquecendo o seu poder de negociação. Aqui então, não se percebe nenhuma vantagem a uma empresa que esteja localizada isoladamente em um espaço geográfico ou a outra localizada em um cluster. Estudos posteriores deverão ser feitos para análise de que tipo de clusters se beneficia do grupo para fortalecer-se perante os fornecedores.

Ameaça de entrada de novos concorrentes

Um Cluster é, por natureza, um aglomerado de empresas, organizações ou prestadores de serviço. Pela sua peculiaridade torna-se claro que a atração de empresas semelhantes seja um dos pontos principais do cluster.

Dessa forma a ameaça de entrada de novos concorrentes se torna mais propensa em empresas localizadas em clusters do que empresas localizadas isoladamente. Um novo empreendedor terá inúmeras vantagens em se instalar próximo a organizações do mesmo ramo do que se organizar como vizinho de uma empresa isolada. Por motivos já explicados anteriormente a atração de empresas concorrentes em clusters é mais provável já que neste arranjo, a empresa poderá usufruir de umfácil acesso à distribuição e logística além de uma curva de aprendizagem e acesso a insumos necessários para a produção. (TAVARES, 2007).

Para May e Lemos (1998) o retorno sobre o investimento (ROI) de cada empresa de um cluster poderão ser afetados todas as vezes que houver um novo entrante,

endossando a afirmação de Michael Porter quando escreveu que quanto maior a quantidade de empresas que entrem em um determinado setor, maior será a probabilidade de redução de preços dos atuais empresários (PORTER 1989). Assim, a ameaça de novos concorrentes se apresenta como uma ameaça em maior nível para empresas localizadas em clusters.

Ameaça de produtos substitutos

Para Tavares (2007) produtos substitutos são aqueles que mesmo que sejam diferentes, desempenham funções similares ou equivalentes, podendo fazer com que o comprador consuma o produto substituto e não o atual.

Outros autores explicitam que,

A identificação de produtos de substituição resulta da pesquisa de outros produtos que podem desempenhar a mesma função. Os produtos substitutos que merecem atenção especial são aqueles cuja relação preço/rendimento tem tendência a ser superior à dos produtos do setor, ou são produzidos em setores altamente rentáveis. (ROXO 2007)

O que pode justificar a facilidade de que um produto substituto surja, primeiramente, nos clusters, passando, somente depois, a ser comercializado nas demais empresas, o que aparenta ser um fator de vantagem competitiva para os clusters.

Os produtos substitutos podem surgir em diversas situações, mas ao que tudo indica não se tornarão mais ou menos ameaçadores para empresas localizadas isoladamente ou para negócios estabelecidos em clusters, devendo, em teoria ser considerado como um fator neutro. Uma pesquisa mais aprofundada deve ser feita para esclarecer a teoria.

3 - LIMITAÇÕES DO ARTIGO

Apesar de haver vasto referencial teórico a respeito, e, a revisão bibliográfica conter os principais autores da área, o artigo não é conclusivo já que diversos fatores, na teoria, não explicam se determinado fato possa ser, na prática, um elemento de vantagem. Muitas dúvidas e perguntas ficaram inconclusivas, o que prescinde de um estudo posterior. Os autores deverão estender o estudo a uma pesquisa em um ou dois clusters de diferentes setores onde o trabalho poderá, então, se mostrar conclusivo.

4 - CONCLUSÃO

As cinco forças de Porter se mostraram uma ferramenta eficaz para analisar os fatores de competitividade entre empresas. Neste trabalho se optou por comparar empresas localizadas em clusters com empresas localizadas em espaços geográficos isolados. Por motivos explicados nas limitações, o estudo não é conclusivo e nem pode afirmar se uma empresa baseada em um cluster seria privilegiada em uma análise sob a perspectiva das cinco forças. Os principais autores deixam claras as vantagens competitivas dos agrupamentos ou arranjos de empresas. O que não fica claro, (e este artigo deverá ser estendido em uma pesquisa de campo para responder) é se as vantagens de um comércio, por exemplo, serão as mesmas de uma indústria. O quadro abaixo mostra em quais forças uma empresa pode ter mais (+) ou menos (-) vantagens

Quadro 1. Clusters x Empresas Isoladas - Vantagens competitivas em empresas genéricas			
5 Forças	Cluster	Isolada	
Rivalidade entre os concorrentes	-+	+	
Poder de negociação dos clientes	-	+	
Poder de negociação dos fornecedores	-+	-	
Ameaça de entrada de novos concorrentes		+	
Ameaça de produtos substitutos	+	-	

No quadro pode se notar que um fator como a rivalidade entre concorrentes é um fator positivo (+) para uma empresa isolada, mas pode ser negativo ou positivo para uma empresa em um cluster, dependendo do ponto de vista da análise. As demais forças deixam, também, margem à dúvida.

O estudo deixa indícios que, de acordo com o ramo da empresa os fatores deverão mudar substancialmente. Um cluster industrial poderia, por exemplo, mostrar um quadro completamente diferente, conforme pode ser visto no quadro 2.

Quadro 2. Clusters x Empresas Isoladas - Vantagens competitivas em empresas Industriais			
5 Forças	Cluster	Isolada	
Rivalidade entre os concorrentes	+	-	
Poder de negociação dos clientes	+	-	
Poder de negociação dos fornecedores	+	-	
Ameaça de entrada de novos concorrentes	?	?	
Ameaça de produtos substitutos	+	-	

Neste caso, as empresas se beneficiariam de diversos fatores, como fornecedores, logística, clientes, programas de fomento e desenvolvimento, Pesquisa conjunta e outros que dariam vantagens a quem está instalado em clusters. Esse é o caso dos Sistemas Produtivos locais ou Arranjos Produtivos Locais.

Já em um segmento como o de serviços, onde fornecedores, desenvolvimento, logística e demais fatores não fossem proeminentes, o quadro poderia se inverter, como mostra o quadro 3:

Quadro 3. Clusters x Empresas Isoladas - Vantagens competitivas em empresas de prestação de serviços			
5 Forças	Cluster	Isolada	
Rivalidade entre os concorrentes	-	+	
Poder de negociação dos clientes	-	+	
Poder de negociação dos fornecedores	-	+	
Ameaça de entrada de novos concorrentes	+	-	
Ameaça de produtos substitutos	-	-	

Torna-se claro, neste caso, que a rivalidade entre concorrentes, o poder dos clientes e fornecedores tornam-se fatores de vantagem competitiva para empresas isoladas, enquanto a ameaça de entrada de novos concorrentes pode ser maior para quem está sozinho. A última força (produtos substitutos) apresenta o mesmo impacto em ambas.

Assim, a conclusão inicial é que as cinco forças agirão de forma diferente de acordo com o segmento das empresas. Uma pesquisa a ser feita, posteriormente, pelo autor, deverá explicitar esta questão.

REFERÊNCIAS

ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. – How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America in World Development Vol. 27, No. 9, pp. 1693 a 1713, – Elsevier - Londres – 1999.

FERREIRA, Ademir; REIS, Ana C. F, PEREIRA, Maria I. – Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e tendências da moderna administração de empresas – Cengage Learning – São Paulo – 2008.

GARCIA G. M, A gestão da mudança nos Arranjos Produtivos Locais – Artigo – CPL – São Paulo, 2006.

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E.e MACIEL, M.L. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local - Relume Dumará Editora - Rio de Janeiro, 2003.

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E - Arranjos Produtivos Locais: Uma Nova Estratégia De Ação Para O Sebrae - Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - Sebrae e UFRJ/Redesist - Rio de Janeiro - RJ - 2003

MAY, Gabriela O.; LEMOS, Dannyela da C. Proposta de um produto para o mercado brasileiro de telefonia celular – Artigo apresentado no Engep 1998.

MEYER-STAMER, J. - Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica. ILDES – Friedrich Ebert Stiftung – Policy Paper – São Paulo - 28 de setembro de 2001.

- PORTER, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press Nova Iorque, 1980.
- _____- Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy Economic Development Quarterly, 2000
- The Competitive Advantage of Nations The Free Press Nova Iorque 1990
- Vantagem Competitiva. Editora Campus. Rio de Janeiro 1989.
- RESENDE, M. F. da C.. Competitividade e potencial de crescimento do cluster de moldes para a indústria do plástico em Joinville BH: UFMG / Cedeplar, 2003.
- ROXO, F.V. O Modelo das cinco forças de Porter Artigo publicado no Portal do Marketing em 16 de maio de 2007 disponível em http://www.Portaldomarketing.com.br/ Artigos/Modelo_das_Cinco_Forcas_de_Michael_Porter.htm acessado em 02 de junho de 2009.
- SERRANO, D. P. A Associação de Empresas no Brasil em Arranjos Produtivos Locais (APL) como fator de Obtenção de Vantagem Competitiva. Universitas Gestão e TI., v.1, n. 1, p.69 83, 2011.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. The Journal of Development Studies. Inglaterra, vol. 31, n° 4 1995 in Lastres e Cassiolato Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos Inovativos Locais RJ 2003.
- SIQUEIRA, J. P. L. de; TELLES, R, Estratégia em Clusters e redes de negócios capítulo de livro "Estratégia Contemporânea Internacionalização, Cenários e Redes Akademika Editora Guarujá SP 2008
- SONZOGNO, V. E. Clusters industriais: um estudo sobre o Cluster de calçados de Franca e seu real grau de internacionalização artigo de conclusão de curso, FEA USP. 2003
- SUZIGAN, W, Aglomerações industriais: avaliação e sugestões de políticas 2000
- SUZIGAN, W. et alii. Sistemas Locais de Produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. Encontro Nacional de Economia, 31 Porto Seguro, 2003.. *Anais do XXXI Encontro Nacional de Economia*. Porto Seguro, 2003.
- _____. Sistemas Produtivos Locais no Estado de São Paulo. In Tironi, L.F. (org) Industrialização Descentralizada: sistemas industriais locais. Brasília, Ipea, 2001.
- TAVARES, Mauro C. Gestão Estratégica Editora Atlas São Paulo 2007.
- ZACCARELLI, S. B. Estratégia e Sucesso nas Empresas Editora Saraiva São

Paulo – SP – 2000.