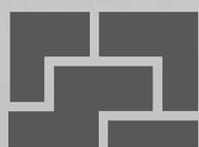




Clusters

E REDES DE NEGÓCIOS

Renato Telles



Clusters

E REDES DE NEGÓCIOS

Renato Telles

Renato Telles



Doutor em Administração de Empresas (concentração em Marketing) pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Mestre pela mesma instituição, com ênfase em Marketing e Finanças; Graduado em Economia pela FEA/USP, Engenharia pela Escola Politécnica da USP e Física pelo Instituto de Física da USP. Professor titular e Pesquisador em nível *Stricto Sensu* em Administração da ESPM, atuando na graduação e em MBA; Professor da USCS (graduação e pós-graduação) e Professor convidado, em instituições como FIA/USP e Trevisan. Autor de livros, como *B2B: Marketing Empresarial*, *Coleção de Marketing* e *Canais de Marketing & Distribuição*, *Clusters e Redes de Negócios*.

Clusters e redes de negócios: realidade ou ficção? **13**

- 13 | Introdução
- 16 | *Clusters* de negócios: reconhecimento e importância
- 19 | Redes de negócios: reconhecimento e importância
- 22 | *Clusters* e redes: uma nova visão da competição empresarial
- 25 | *Clusters* e redes: uma consideração final introdutória

Clusters e redes de negócios: substantivos coletivos ou não? **29**

- 29 | Introdução
- 31 | Agrupamentos de negócios: teorias e falta de consenso
- 33 | Agrupamentos de negócios: uma questão de competitividade
- 35 | *Clusters* de negócios: uma proposta de conceito
- 36 | Redes de negócios: uma proposta de conceito
- 38 | *Clusters* e redes de negócios: bases para a competitividade

Por que sistemas supraempresariais? **51**

- 51 | Introdução
- 53 | Auto-organização e governança
- 54 | Conceito de empresa X conceito de negócio
- 57 | Entidade supraempresarial: uma opção de perspectiva
- 58 | Implicações da perspectiva de entidades supraempresariais
- 61 | Considerações sobre entidades/sistemas supraempresariais

O processo de auto-organização **73**

- 73 | Introdução
- 74 | Nucleação do processo de auto-organização
- 75 | Desenvolvimento do processo de auto-organização
- 77 | Velocidade de auto-organização
- 78 | Caracterização de sistemas auto-organizados

- 79 | *Declustering*: autodesorganização de *clusters* de negócios
- 81 | O efeito perverso ou insuficiente da auto-organização
- 82 | Auto-organização: uma consideração final sobre o processo

89

Governança e estratégia

- 89 | Introdução
- 91 | Governança supraempresarial: conceito sem consenso
- 93 | Governança supraempresarial em *clusters* e redes
- 97 | Governança e relações externas ao agrupamento
- 98 | Governança e estratégia de agrupamento

103

Clusters de negócios: base conceitual

- 103 | Introdução
- 105 | *Clusters* de negócios: comprovação da importância e batismo
- 106 | *Clusters*: evidências e perplexidades
- 108 | *Clusters*: busca pela compreensão (linha do tempo)
- 116 | *Clusters*, sistemas ou arranjos produtivos locais?

121

Operação de *clusters* de negócios

- 121 | Introdução
- 124 | *Clusters*: concentração geográfica e competitividade
- 127 | *Clusters*: fundamentos competitivos do *cluster*
- 133 | *Clusters*: auto-organização e a instituição da governança

Redes de negócios: base conceitual **141**

- 141 | Introdução
- 142 | Considerações sobre contextos de negócios em redes
- 144 | Redes de negócios: estratégia e qualidade de setores
- 145 | Avaliação de negócios em rede

Operação de redes de negócios **161**

- 161 | Introdução
- 163 | Redes: processo de fidelização e competitividade
- 169 | Redes: fundamentos competitivos da rede de negócios
- 173 | Redes: auto-organização e a instituição da governança

Abordagem estratégica de *clusters* e redes de negócios **179**

- 179 | Introdução
- 181 | A questão da estratégia
- 183 | Estratégia e competitividade
- 185 | Sistemas supraempresariais X empresas componentes
- 187 | Balanceamento em *clusters* e alinhamento em redes
- 192 | Perspectiva estratégica em *clusters* e redes

Gabarito **197**

Referências **207**



Apresentação

Ao menos nos últimos dois séculos, estiveram presentes na história, concentrações espaciais de empresas e relacionamentos consistentes baseados em confiança mútua entre organizações. As concentrações espaciais colocavam-se contra uma lógica de fornecedor e os relacionamentos fiéis iam de encontro à condição de vantagem propiciada pela livre escolha de fornecedores e clientes. Não raro, essas configurações foram consideradas imperfeições econômicas, que se decomporiam com o tempo. Entretanto, suas longevidades não só demonstravam estabilidade, como indicavam níveis de competitividade superiores às organizações operando de forma diferente. A literatura passa a reconhecer essas configurações *idiosincráticas*, ainda que de forma tímida, à medida que sua capacidade competitiva se impõe sobre empresas concebidas dentro da melhor tradição lógica.

Reconhecidas como sistemas constituídos por negócios, dotados de elevada competitividade, verifica-se, por esses conceitos, interesse imediato de entidades governamentais, empresários, associações e pesquisadores, entre outros públicos envolvidos. O primeiro batismo para negócios concentrados localmente foi *clusters* (de negócios) e para negócios operando *fidelizadamente*, *redes de negócios*. Outras designações, ao longo do tempo, foram propostas para ambas as condições: Distritos Industriais, Arranjos Produtivos Locais ou APL's, Sistemas Produtivos Locais, e Cadeias Produtivas, de Suprimento, Abastecimento, Distribuição.

Partindo-se da afirmação de Paulo Freire de que “conhecimento não se transfere, se constrói”, os conteúdos obedecem a uma arquitetura orientada para a construção de conhecimento. Especificamente, o entendimento sobre entidade supraempresarial está condicionado à perspectiva integrada de outros conceitos, noções e ideias, que se não costuradas de forma articulada e progressiva, comprometem a compreensão e o desenvolvimento conceitual proposto. Em contrapartida, os conceitos, quando considerados de forma isolada, são relativamente simples e de fácil entendimento.

Em decorrência da importância atribuída à sequência proposta para a estrutura do conteúdo, parte-se da discussão sobre a constatação da existência e competitividade de *clusters* e redes de negócios, apresentando-se características e desafios para sua compreensão; desenvolvem-se os conceitos de sistema supraempresarial, auto-organização e governança supraempresarial. Dada essa plataforma teórica, inicialmente focaliza-se no tema *Clusters* de Negócios, considerando sua compreensão, sua gênese, evolução e operação; posteriormente aborda-se Redes de Negócios, com a pavimentação conceitual desse sistema supraempresarial como base para a discussão de sua gênese, evolução e operação, concluindo-se com uma abordagem de natureza estratégica desses agrupamentos.

Nesse sentido, a construção do presente trabalho procura oferecer, de forma intransigente, conceituação teoricamente sustentável e praticamente acessível.



Clusters e redes de negócios: realidade ou ficção?

Introdução

A administração, como área de conhecimento, passou a ser entendida e admitida como tal no início do século XX. Frederick W. Taylor, a partir de sua formação em engenharia e experiência na produção nos EUA, desenvolveu uma abordagem orientada para a racionalização e sistematização de procedimentos, divulgada em 1905 sob o título de *Administração Científica*. A obra pode ser considerada o marco zero para a história moderna da



Domínio público.

Frederick Taylor.

administração, que propunha uma perspectiva de compreensão, prática e aperfeiçoamento da gestão. A divisão do trabalho em operações unitárias, a integração sequencial dessas operações como base para o planejamento, sua formalização documentada, o controle da realização de tarefas, a concepção de procedimentos e dispositivos voltados para a redução de esforço e tempo dedicado a essas tarefas, ampliando eficácia e eficiência produtiva, conduziram a um aumento justificado e consistente de competitividade das organizações nesse período.

Na segunda década do século XX, a contribuição decisiva da 1.^a edição da obra clássica de Henry Fayol, propondo uma visão compreensiva e abrangente das funções e atividades da administração, e a adoção dos conceitos emprestados da teoria burocrática de Max Weber desenvolvida cerca de 30 anos antes, forneciam – conjugadas a *Administração Científica* de Taylor – um entendimento estruturado da empresa e de seu gerenciamento.



Domínio público.

Henry Fayol.

A composição das contribuições oferecidas pelos estudiosos da administração no início do século XX, particularmente, a articulação das ideias desenvolvidas por Taylor, Fayol e Weber, constituiu a base de uma compreensão das organizações e do processo de gestão dessas denominado de Teoria Clássica da Administração. Nesse momento, é possível reconhecer a administração como um campo do conhecimento.

Sob essa perspectiva, empresas eram entendidas como máquinas (embora dotadas de alguma complexidade) e seu funcionamento, como um processo a ser planejado, acompanhado, controlado e aperfeiçoado pela administração. Ou seja, a administração se constituía em uma atividade dedicada a assegurar e a aprimorar os processos de operação existentes das empresas.



Domínio público.

Max Weber.

A partir da década de 1930 do século XX, a abordagem da psicologia sobre a administração demonstrou que trabalhadores não podiam ser compreendidos como uma das peças da *máquina organizacional*, idealizada pela Teoria Clássica.



Domínio público.

Elton Mayo.

Final, esse elemento decisivo na operação das empresas possuía a capacidade de modificar, mas principalmente ampliar, produtividade e competitividade, em função de seu comportamento, percepção e atitude (MAYO, 1968). Ou seja, o ser humano – como agente de alavancagem do resultado da empresa – passava a ser reconhecido como dimensão crucial na administração, como um domínio a ser melhor compreendido.

Entretanto, não havia considerações, explicações ou recomendações a esse respeito no *Manual da Teoria Clássica*. Esse movimento, colocando a Teoria Clássica em xeque, é conhecido como Escola das Relações Humanas e forneceu as bases para o conceito de motivação, ideia-chave da visão e das teorias comportamentalistas, que se seguiram com Maslow (1954) e Herzberg (1966), entre outros.



Domínio público.

Abraham Maslow.

Esses movimentos na primeira metade do século XX dão origem a uma compreensão menos mecanicista e mais sistêmica das organizações. Na metade do século XX, o uso de modelos matemáticos em atividades de planejamento, operação e controle, desenvolvidos durante a Segunda Guerra Mundial, ofereceu aumento do domínio sobre processos, atraindo o interesse dos cursos universitários associados à administração de empresas e fornecendo o alicerce para sua introdução no suporte ao gerenciamento das organizações. Em poucos anos, as organizações, dotadas de instrumental mais consistente de gestão sobre operação, procedimentos, atividades e recursos (inclusive humanos), passaram a dar importância crucial à definição de seus objetivos.

Ou, em outras palavras, as empresas entendiam como fundamental para seu desempenho, a adoção e a formalização de referências de orientação e propósito, fixando alvos e metas. O fato relevante, decorrente dessa postura das empresas, era o entendimento de que as empresas se constituíam em sistemas com complexidade tal que necessitavam definir orientações unificadoras e integradas para o conjunto de suas partes: os objetivos (ou propósitos do todo).

Como consequência natural da importância atribuída aos objetivos, as últimas três décadas do século XX foram marcadas, no cenário da administração, pela progressiva relevância da questão da estratégia, enquanto orientação para alcance dos objetivos do negócio. Inicialmente, tratada como planejamento estratégico, a estratégia – nos últimos dez anos do século passado – mereceu interesse crescente, sendo que o livro *Competindo pelo Futuro* de G. Hamel e C. K. Prahalad de 1994 é considerada a obra mais vendida vinculada ao tema até a 1.ª década do século XXI, sugerindo a atenção que o assunto desperta em empresas, executivos, pesquisadores e professores associados à administração.

Focalizando 1990, em particular, estudiosos, que se concentravam na compreensão das fontes de vantagens competitivas, foram surpreendidos por uma informação até certo ponto relativamente paradoxal e desconcertante. Constatou-se de forma documentada e metodologicamente indiscutível a elevada competitividade de agrupamentos de negócios concentrados geograficamente e, por indução, de agrupamentos de negócios integrados em termos de trocas na construção de um produto final para consumo.



Michael Porter.

Domínio público.

O reconhecimento da capacidade competitiva de agrupamentos regionais de organizações correlatas, atribuído a Michael Porter, que os denominou de *clusters* (clusters de negócios), resultou de um projeto de pesquisa de três anos, patrocinado pelo governo americano, simultâneo em 10 países selecionados, focalizado na identificação das fontes de *vantagem competitiva para as nações*.

O livro *The Competitive Advantage of Nations* (1990) apresentou extenso relato sobre os aspectos, as condições e as indicações derivadas da investigação conduzida. Nesse livro, ao iniciar a apresentação dos resultados, o autor atesta o batismo quando afirma “[...] os setores competitivos de uma nação não são distribuídos uniformemente através da economia, mas estão

associados a algo que chamo de *cluster*, que consiste em setores relacionados por conexões de vários tipos” (PORTER, 1990, p. 131). A conclusão da pesquisa de Porter é simples e forte: a concentração geográfica dos negócios para produzir um determinado produto está associada à vantagem competitiva para as respectivas cidades, atestada pelo seu sucesso na competição mundial. A abrangência da pesquisa e a quantidade de dados não permitiam dúvidas sobre esta conclusão. Não deixa de ser curioso perceber que Porter, procurando pela vantagem competitiva de nações, achou vantagem competitiva de cidades (apud ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 23).

Os mesmos autores afirmam que num primeiro momento, pessoas, que leram o livro de M. Porter ou o seu artigo, ao final de 1989, na *Harvard Business Review* (PORTER, 1989), e procuravam entender a concentração de negócios semelhantes ou correlatos em determinadas regiões consideraram que “enfim havia uma explicação”. Essas concentrações espaciais de empresas deixavam de ser vistas imperfeições econômicas instáveis, caracterizando-se como casos de *clusters* de negócios, normais e naturais.

Porter concebeu um modelo para explicar o fenômeno, o modelo *diamond*, que nunca demonstrou robustez suficiente para a representação desses agrupamentos. Mas, isso não era importante de fato. Sua contribuição, nesse sentido, foi a demonstração de que agrupamentos de negócios, de diferentes naturezas, não eram raros e com frequência, mostravam-se competitivos.

Clusters de negócios: reconhecimento e importância

Na literatura econômica e de negócios, encontram-se diferentes autores cujas obras versam sobre a seleção de um local ótimo para o estabelecimento de uma empresa. Esses trabalhos orientavam-se para a maximização do lucro e, considerando esse aspecto, diversas soluções eram propostas. Praticamente todas pregavam a necessidade de se manter afastado da concorrência. Recomendação razoável, à medida que um competidor próximo, ao conquistar parte do mercado, reduz o potencial de receita da região.

Existem, todavia, determinadas regiões que apresentam uma concentração de empresas correlatas, que exploram um determinado *segmento de negócios*. Isso acontece nas diferentes regiões do globo, sendo possível no

Brasil, rapidamente reconhecer esse fato na indústria de sapatos em Franca no estado de São Paulo, nas confecções de roupas de lã, em Monte Sião, no sul de Minas Gerais ou na produção moveleira de Santa Catarina.

Esses três casos poderiam ser vistos apenas como contraexemplos do que os autores e pesquisadores recomendam ou, então, serem desconsiderados por não possuírem expressão global. Entretanto, existem diversos exemplos internacionais desse tipo de fenômeno, que não podem ser desprezados, como:

- o Vale do Silício (figura 1), que abrange várias cidades no estado da Califórnia, ao sul de São Francisco, é um polo tecnológico, com faturamento de muitos bilhões de dólares, que foi capaz de gerar diversas empresas que hoje estão entre as maiores do mundo, como a Apple, a AMD, a HP, a Intel, o Google, o Yahoo! e mesmo a Microsoft (que atualmente está em Redmond, perto de Seattle);
- na Inglaterra, há uma concentração de empresas ligadas às competições automobilísticas na região do vale do Rio Tamisa, à oeste de Londres (ver figura 1), que na década de 1990, empregavam mais de 50 000 pessoas, a maioria altamente qualificada, projetando e fabricando três quartos de todos os monopostos de corrida, usados no mundo inteiro.



Figura 1 – Exemplos de *clusters* nos EUA e Inglaterra.

Outro exemplo de sucesso é o da cidade de Dalton, na Geórgia, sul dos EUA, estudado por Paul Krugman (1991; 1999) (Figuras 2 e 3).



Figura 2 – Localização da região de Dalton.

Catherine Evans Whitener, moradora próxima de Dalton, em 1895, iniciou a fabricação artesanal de colchas de cama, cujo sucesso podia ser medido pela ocupação da maior parte dos trabalhadores locais, colaborando sobremaneira para a população da região enfrentar a Grande Depressão da década de 1930, originando posteriormente diversas indústrias. As colchas produzidas em Dalton foram, por muitos anos, referência para esse produto, sendo conhecidas e consumidas em todo país (EUA).



Figura 3 – A fundadora do *cluster* da região de Dalton e seus produtos.

Fenômenos desses tipos não são novos e em alguns locais da Europa é possível encontrar aglomerações de empresas com séculos de existência. Embora já há algum tempo, tenha se percebido o fenômeno da concentração geográfica, apenas recentemente verificou-se que essa concentração implica algum tipo de benefício para seus membros. A vantagem do agrupamento para as empresas que o integram – e para a região em que se localiza – tornou-se efetivamente reconhecida após a publicação do livro *Vantagem Competitiva das Nações*, de Michael Porter. Apesar do foco do livro ser as nações, o trabalho de Porter teve o mérito de deixar claro que a concentração geográfica de empresas afins numa região, cidade, ou conjunto de cidades próximas é capaz de ampliar a capacidade competitiva de seus participantes como um todo. A consequência natural da aceitação dessa ideia foi o aumento do número de interessados nesse assunto, como investidores, empresários, administradores, tanto quanto governos e lideranças preocupados e engajados na promoção do desenvolvimento regional, que *clusters* poderiam potencializar e fomentar.

Redes de negócios: reconhecimento e importância

Nos países capitalistas as decisões relativas à produção são tomadas pelo mercado e não por um órgão de planejamento central, como ocorre nas economias comunistas. Seria, portanto, natural pensar que nas economias de mercado, as empresas seriam basicamente independentes entre si e que seus proprietários poderiam tomar suas decisões relativas à produção da forma que lhes parecesse mais conveniente. Dessa forma, segundo sua percepção do mercado, as organizações, independentemente umas das outras, decidiriam o que seria produzido, em qual quantidade, para quem seria vendido e a qual preço. Em síntese, seria razoável o entendimento de que, nesse sistema, o empresário seria livre, devendo ser capaz de definir totalmente o seu negócio, dotando-o dos limites e contornos que desejasse.

No início do século XX, na época da produção em massa, muitos empresários pensavam em estender seu negócio ao máximo, verticalizando-o totalmente. Assim, o negócio partiria do recurso natural necessário para fazer o produto e incluiria todas as etapas necessárias para entregar o produto acabado ao consumidor ou usuário.

Como exemplo dessa visão, pode-se citar a aquisição de jazidas de ferro e usinas de aço, além de um vasto seringal na Amazônia brasileira adquirido por Henry Ford I, interessado em obter matéria-prima para sua fábrica de automóveis.

Numa época em que a economia mudava mais lentamente e na qual deveria ser difícil encontrar fornecedores confiáveis, esse raciocínio parecia fazer sentido, mas num mundo globalizado, informações, crises e oportunidades viajando em tempo real, seria curioso pensar nos problemas que a Ford teria para, por exemplo, prever com 15 anos de antecedência, sua demanda de modo a ter o tempo necessário para ajustar a produção da plantação de seringueiras, já que esse é o prazo que essas árvores levam para se desenvolver.



Domínio público.

Planta Industrial da Ford no início do século XX.

Com o tempo e o avanço do pensamento sobre a gestão das empresas, ficou claro que, ao invés de produzirem todos os produtos, insumos ou serviços que necessitam, as empresas poderiam adquiri-los no mercado, adotando como critério para essa decisão, a busca do fornecedor com a maior eficiência – fosse ele interno ou externo (BESANKO *et al.*, 2000, p. 43).

O passo seguinte na história do relacionamento das empresas com seus fornecedores e clientes veio com os trabalhos de Porter (1980) sobre a concorrência e a busca da vantagem competitiva. Quando suas ideias tornaram-se conhecidas e as empresas conscientizaram-se do interesse dos clientes e fornecedores em se apropriarem do seu lucro, passou-se a discutir a cadeia de abastecimento e as formas possíveis de torná-la mais eficiente.

A cadeia de suprimentos, no seu conceito inicial, pode ser associada à perspectiva de um negócio de otimização de suprimentos, compreendendo não ser suficiente influir apenas nos fornecedores diretos, mas também monitorar e influenciar os fornecedores dos fornecedores, se possível retroagindo até o ponto onde o fluxo se inicia, mapeando-se uma *rede* de negócios. A ótica dominante em uma rede de distribuição baseia-se no interesse de uma empresa otimizar a distribuição de seus produtos, reconhecendo-se não ser suficiente influir somente nos seus clientes diretos, mas também, na medida do possível, nos clientes dos seus clientes diretos, até atingir os consumidores. Entretanto, a junção da cadeia de suprimentos e da rede de distribuição de uma empresa não necessariamente cria uma rede de negócios, pelo menos não no sentido que lhe dão os estrategistas.

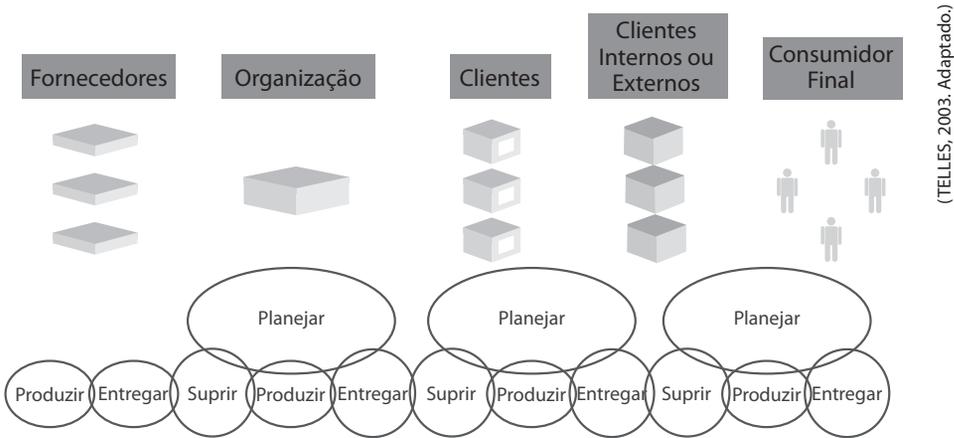


Figura 4 – Visão esquemática de cadeias de negócios.

Deve-se fazer uma distinção entre cadeia de abastecimento segundo autores da área de produção/logística e de estratégia. Para os primeiros, cadeia de abastecimento é “o conjunto de entidades envolvidas no projeto de novos produtos e serviços, a busca por matéria-prima, sua transformação em produtos semiacabados e acabados e sua entrega ao consumidor final” (SWAMINATHAN; TAYUR, 2003; CHRISTOPHER, 2001; CHOPRA; MEINDL, 2001; SIMCHI-LEVY, KAMINSKY; SIMCHI-LEVY, 2003; LEE, PADMANABHAN; WHANG, 1997; MUNSON; ROSENBLATT, 2001). Produção e logística focalizam produção e entrega ao consumidor. Estrategistas abordam o conceito sob a perspectiva de expansão de fronteiras de escopo nas relações entre terceiros. Redes, para estrategistas, não surgem da evolução da cadeia de abastecimento ou distribuição, mas sim, do reconhecimento da similaridade com *clusters*, que oferecia algum entendimento sobre seu sucesso.

Particularmente no ramo do *agrobusiness*, percebeu-se a existência de conjuntos de empresas que eram bem-sucedidos na competição mundial, mas, como plantações e criações de animais exigem grandes espaços, não estavam agrupados (concentrados) em uma limitada área geográfica. Dessa forma, o desempenho competitivo desses agrupamentos empresariais não podia ser justificado pelo conceito de *clusters* de negócios. Redes de negócios capazes de gerar vantagens competitivas podem ser encontradas em diferentes regiões do mundo. No Japão, existem as *keiretsu*, que são arranjos verticais agrupados em torno de uma *kaisha* (grande empresa), sendo exemplos disso a Toyota e a Nissan. Na Coreia há as *chaebol*, que se constituem em redes formadas ao redor dos negócios liderados por pessoa ou família influente, como a Daewoo, a LG e a Samsung. No Brasil, pode-se, ainda, por

exemplo, destacar a rede de negócios ligada aos produtos derivados do frango, liderada pela Sadia, ou às redes de negócios na indústria automotiva, lideradas pelas montadoras de automóveis.

Uma definição de rede de negócios que atendesse à visão estratégica, conforme proposta por Zaccarelli (2004), seria a de um sistema supraempresarial, cujas principais partes componentes são empresas com negócios relacionados a um tipo de produto e/ou serviço, que interagem com fidelização recíproca em seus negócios, de forma que o conjunto como um todo consiga vantagens competitivas sobre empresas fora de rede ou sobre outra rede de negócios menos evoluída. Ou seja, na visão do estrategista, o elemento central do conceito de rede de negócios é constituído pela fidelização nos negócios entre as empresas que a compõem. A fidelização é um tema de destaque em outras áreas, como o marketing. A busca por benefícios decorrentes da fidelização nas relações entre as empresas e seus clientes é o objeto central do marketing de relacionamento e, em especial, do *Customer Relationship Management* – CRM, que é definido por autores como Brown (2001), Wehmeyer (2005) e Peppers; Rogers (2000), de forma quase consensual, como o processo de conquistar clientes lucrativos e estabelecer com eles um relacionamento regular, capaz de evoluir e auxiliar a empresa a atingir seus objetivos. Esse conceito, quando levado à prática por meio de sistemas de informática – que, aliás, no mercado amiúde se confundem com o próprio termo CRM – dispõe de técnicas capazes de avaliar tais relacionamentos, seus benefícios e oferecer maneiras de fazer com que eles evoluam. A disseminação do uso de sistemas de CRM não deixa de ser uma evidência de que as empresas reconhecem os benefícios de um relacionamento de intensidade crescente com seus clientes, inclusive se dispendo a investir seus recursos para isso.

Clusters e redes: uma nova visão da competição empresarial

Se o conjunto e o número de concepções teóricas sobre a administração indicavam uma certa maturidade desse campo do conhecimento científico, ao final do século XX, alguns paradoxos permaneciam sem bases conceituais disponíveis. O reconhecimento da capacidade competitiva de agrupamentos empresariais, particularmente quando esses agrupamentos baseiam-se na proximidade geográfica (*clusters* de negócios) ou no relacionamento com natureza de fidelização (redes de negócios), efetivamente ocorrido a partir dos

anos 1990, ofereceu um novo domínio de interesse, de pesquisa e de inquietação, não apenas científica, mas principalmente econômica, política e social.

Todavia, não deixa de ser surpreendente que um conjunto de empresas pudesse ser bem-sucedido sem possuir executivos, estrategistas, acionistas ou controladores ou, ao menos, um organograma... Ou seja, o paradigma ainda, de certa forma, vigente, a visão de mundo da administração não fornece facilidades no acesso ao conceito; entretanto, já não é possível relevar as ideias de *clusters* e de redes de negócios: as evidências de sua existência e as manifestações de sua capacidade competitiva não podem ser contestadas ou desconsideradas. A não ser que se admita que as evidências não passam de completa ficção.

Não restavam dúvidas que esses *sistemas supraempresariais* têm uma capacidade de competir maior do que as empresas congêneres isoladas. Em outros termos, as empresas componentes desses agrupamentos de negócios desfrutaram de vantagens competitivas sobre empresas concorrentes isoladas, sendo que a fonte para essas potenciais vantagens não foi construída conscientemente por nenhum empreendedor ou estrategista. *Clusters* de Negócios e Redes de Negócios não são “invenções recentes”. Eles existem desde a Idade Média, pelo menos. O que foi percebido é que, sob certas condições, as empresas formavam um determinado tipo de sistema dotado de uma capacidade superior para competir e para crescer, quando comparado às empresas da mesma indústria fora desse tipo de sistema.

Governos, autoridades, investidores, políticos e pesquisadores interessaram-se natural e rapidamente por essa nova forma de compreensão sobre articulações entre organizações, ainda pouco ou insuficientemente explicadas até então. A despeito de não serem construções modernas, o reconhecimento e a possibilidade de compreensão de *Clusters* e Redes de Negócios estimulava e sustenta a expectativa de que estes tipos de sistema pudessem oferecer a chave para o desenvolvimento de economias ou, ao menos, alternativas mais eficazes para o enfrentamento de questões dessa natureza.

As redes de negócios, assim como os *clusters* de negócios, constituem-se em arranjos compostos por diferentes negócios que mantêm vínculos e relacionamento em alguma medida entre si. Enquanto o elemento-chave para *clusters* encontra-se na proximidade geográfica, para redes, o elemento-chave dessa integração, entre diferentes negócios, está ligado aos relacionamentos de troca como, por exemplo, numa cadeia produtiva. As redes

de negócio apresentaram importante vantagem sobre os *clusters*: a sua existência era reconhecida. Faltava a consciência da capacidade competitiva da rede de negócios possuir a condição de ser superior efetivamente à composição da capacidade competitiva de empresas isoladas, assim como quanto mais evoluída for uma rede de negócios, maior será seu *poder competitivo*. Desta forma, as redes de negócios não tiveram de ser “descobertas” e “bati-zadas”, como foram os *clusters*. As redes de negócios, não se constituindo num agrupamento de empresas em um dado local, não é confundida com a localização, facilitando a visualização de conjunto e das organizações, que a compõem, entretanto, por outro lado, torna-se mais difícil a percepção do efeito decorrente do arranjo integrado das empresas sobre a capacidade competitiva do conjunto.

Da mesma forma que os *clusters*, as redes de negócios existem há muito tempo. Elas estão presentes na história das nações. Na história do Brasil, um exemplo particularmente importante, datado do século XVI, é a rede formada pela Companhia das Índias Ocidentais que, entre outras coisas, trouxe o cultivo e o processamento da cana-de-açúcar para o Brasil, articulada aos agentes responsáveis pela distribuição da produção na Europa. Quando os holandeses foram expulsos do Brasil, a Companhia das Índias Ocidentais deslocou deliberadamente a componente agrícola de sua rede para as Antilhas.

É inviável a fixação ao certo de datas ou momentos para a “descoberta” da capacidade competitiva das redes de negócios como entidades supraempresariais. Quando surgem artigos argumentando que “[...] não é a empresa Toyota que está vencendo a empresa General Motors, é a rede de negócios da Toyota que está vencendo a rede da GM”, não existe dúvida: a capacidade competitiva das redes de negócios já é tacitamente reconhecida.

É importante notar que a resistência psicológica ao reconhecimento da existência de redes de negócios como um sistema é, aparentemente, ainda maior do que a resistência mencionada no caso dos *clusters* de negócios. Cada empresário quer e procura acreditar que sua empresa “[...] é dele e ninguém é capaz de qualquer interferência nas suas decisões; por isso, sua empresa não é parte de um *sistema de nível superior ao nível da empresa dele*”.

Aceitando este argumento, seria natural não mais acreditar em *clusters* e redes de negócios. Insistir em acreditar nesses conceitos corresponde a aceitar que essas empresas participam de sistemas supraempresariais sem estarem conscientes ou terem sido consultadas sobre essa participação. É o

equivalente a dizer que uma pessoa convive intensamente com um grupo de amigos e não está consciente que faz parte do grupo. Porém, apenas admitir a existência, a presença ou a participação em *clusters* ou redes de negócios não resolve ou contribui para a eliminação da perplexidade potencial dos componentes desses sistemas. Portanto, há que se encontrar razões e justificativas conceituais e empiricamente defensáveis da capacidade competitiva desses tipos de arranjo de empresas.

Clusters e redes: uma consideração final introdutória

Clusters de negócios e redes de negócios estão presentes há muito tempo, séculos para diversas situações. Estranhamente, muitos dos mais brilhantes estudiosos não se deram conta desses fenômenos e, quando irrefutavelmente foram reconhecidos, passaram a significar um desafio, envolvendo umas entidades sociais, desprovidas de características, que a tipificariam como tal, a exemplo de atributos como existência legal ou institucional. Entretanto, a diferencial capacidade competitiva demonstrada, em especial, sua condição de vencer concorrentes, impunham a busca por respostas consistentes e defensáveis. Elementos e aspectos ainda não explicados de forma consensualmente aceita permanecem como domínios de estudo e pesquisa. Em se admitindo a plataforma conceitual proposta por Zaccarelli *et al.* (2008) sobre a evolução e o desenvolvimento da competitividade de *clusters* e redes de negócios, uma natural perspectiva de futuro seria admitir que não mais serão assumidas posições passivas em relação à concepção e à evolução voluntária desses sistemas supraempresariais.

Indivíduos na condição de potenciais investidores, com objetivos políticos ou na função de executivos, sob pressão em relação a decisões de carteira, desenvolvimento regional e desempenho de negócio, respectivamente, tenderiam a não aguardar a construção de uma visão teórica conclusiva e conceitualmente estabelecida e aceita consensualmente. A decisão de se aguardar o prazo potencial para se atingir essa situação implicaria perda ou redução das vantagens da exploração inicial em termos de resultados. As propostas desenvolvidas por esses autores sugerem e recomendam estratégias e ações efetivas para se potencializar evolução e dinâmica de *clusters* de negócios e de redes de negócios. Aqueles adotantes iniciais de recomendações sobre comportamento e atuação de organizações em relação à sua

posição nesses agrupamentos empresariais, mesmo que sem domínio completo de efeitos e consequências decorrentes, tenderiam a auferir um saldo positivo entre benefícios e custos inerentes a essa decisão.

As entidades supraempresas, ou supraempresariais, baseadas em perspectivas de natureza estratégica, não estarão restritas a sistemas de negócios, como *clusters* e redes. Configurações distintas dessas já estão presentes e, certamente, novos formatos serão concebidos. As condições de contexto favorecem esse processo como, por exemplo, o avanço do conceito de franquias e o desenvolvimento integrado de redes relacionadas a suprimento e distribuição. Esse movimento estimularia e amadureceria uma visão inovadora e compreensível da redução da liberdade das organizações em favor de um sistema superior, ao qual, mais que integradas estão envolvidas e de cujo sucesso dependem.

Ampliando seus conhecimentos

***Clusters* e redes de negócios – uma nova visão para a gestão dos negócios**

(ZACCARELLI *et al.*, 2008)

A administração e a estratégia empresarial, em particular, não se limitam mais à compreensão da relação entre um negócio e seu ambiente competitivo. A maior parte da literatura na área de gestão permanece apegada aos modelos clássicos de análise e decisão, considerando como ambiente tudo que esteja externo à empresa. Ainda mais grave é a premissa que a organização é uma unidade isolada do meio, com autonomia integral para adotar sua estratégia. Essa “miopia” ou “astigmatismo” dos gestores pode ter custos elevados para acionistas e sociedade.

O mundo mudou! Empresários e administradores sabem. Mas, o que mudou na administração dos negócios? Pressão competitiva, globalização de mercados, exigência de clientes [...] Essas são condições relevantes na gestão das empresas e que os executivos têm procurado responder com grande aplicação. Mas ainda restritos a um olhar tradicional [...]

O inicial conceito de cadeias produtivas evoluiu para o de cadeias de suprimentos e agora são interpretadas sob a perspectiva de Redes de Negócios. Concentrações geográficas de negócios correlacionados deixaram de ser vistas como imperfeições econômicas e foram reconhecidas como formas competitivas de alta *performance*: os *Clusters* de Negócios. Essas novas visões exigem um novo entendimento para a gestão dos negócios!

Atividades de aplicação

1. Por que *clusters* de negócios e redes de negócios podem ser considerados fenômenos importantes e objetos de interesse para o desenvolvimento econômico de um país?
2. Apresente e discuta três dificuldades para se aceitar o conceito de *clusters* de negócios, que potencialmente justificariam o ritmo relativamente lento do avanço do conhecimento nesse domínio.
3. Redes de negócios, embora se apresentem mais facilmente identificáveis do que *clusters*, não raro são vistas com ceticismo no que tange ao incremento no desempenho dos negócios como resultado da expansão da competitividade do agrupamento. Por quê? Justifique.



■ *Clusters* e redes de negócios: **substantivos coletivos ou não?**

Introdução

Clusters e Redes de Negócios são resultados de articulações entre empresas que, em função da dinâmica peculiar estabelecida em cada um dos dois tipos de arranjo, dão origem à constituição de um sistema composto pelas organizações que o compõem. *Clusters* de negócios, como concentrações espaciais de empresas com atividades correlacionadas, e redes de negócios, como cadeias de empresas vinculadas por relações de troca, interdependência de fluxos na construção de valor e processos de fidelização recíproca, não oferecem *a priori* interesse particular na sua compreensão. Ambas as configurações de relacionamento entre negócios poderiam ser consideradas meras possibilidades de estruturas/processos do cenário competitivo de uma dada empresa.

Entretanto, o reconhecimento dessas combinações de relação entre negócios ocorreu não por decisão de pesquisadores sobre um domínio particular de estudo, ou como resultado de reflexão teórica sobre opções de vínculos entre organizações. *Clusters* e redes de negócios, como conjugações de inter-relação entre empresas, impuseram a necessidade de sua compreensão pela superior competitividade que apresentam e, nesse sentido, por sua capacidade de vencer a competição em relação a negócios não-vinculados a outros *clusters* e redes.

Em outras palavras, as consequências da presença de *clusters* e redes de negócios foram sentidas antes que se houvesse desenvolvido a consciência de sua existência ou importância. Os efeitos percebidos refletem o poder de competição desses *sistemas* de empresas, restando justamente a compreender as bases em que se desenvolviam, se estabeleciam e operavam tais sistemas. Uma conclusão era certa: o entendimento desses agrupamentos demandava avanço do conhecimento, que se dispunha, à medida que a constatação da

competência competitiva desses arranjos não encontrava explicações suficientes na Administração.

Esse “progresso da ciência” demandado de forma cada vez mais urgente ao longo do tempo esbarrava em algumas dificuldades. Como abordar estruturas sem responsáveis ou processos sem gestores? *Clusters* e Redes de Negócios não possuem acionistas, membros, proprietários, tampouco contam com executivos, empregados ou representantes, não dispõem de capital social, não recolhem impostos, nem endereço físico ou virtual, não são regulados por qualquer legislação ou possuem registro em cartório.

Sua potencial existência, pelos argumentos apresentados, seria tão velada, etérea e fluida, que a confirmação de sua presença demanda investigação a partir das evidências associadas a seus efeitos. Razoável se admitir que *Clusters* e Redes de Negócios podem ser concebidos como *sistemas*, cujos componentes mais relevantes se constituem em organizações em interação. Do mesmo modo, sua notável competitividade, de algum modo, guarda relação com a configuração das interações entre os negócios, que os compõem. A natureza ou o caráter dessa configuração, ou seja, um dado formato específico e peculiar de se estabelecerem as relações ou as interações entre as empresas constituintes desses agrupamentos asseguram sua principal característica: a *capacidade competitiva*.

Aproximando-se mais da questão sobre a efetiva existência ou não de *clusters* e redes de negócios, verifica-se outro atributo desses sistemas: eles manifestam uma surpreendente dinâmica evolutiva, parecendo dotados de vida, capacidade de aperfeiçoamento e habilidade de ampliação de sua competitividade. *Clusters* e redes de negócios enquanto expandem seu volume de produção, também se aperfeiçoam, tornam-se progressivamente mais complexos e com maior competitividade. Esse processo natural desenvolve-se de forma relativamente lenta, demandando, em geral, décadas. Durante essa fase de evolução deparam-se e sobrevivem frequentemente a diferentes condições adversas, como guerras, crises, revoluções etc.

Esse contexto, que poderia ser compreendido, do ponto científico, como pouco explorado, destituído de bases de partida seguras, marcado por conceitos abstratos, simultaneamente representa especial interesse para empresários, altos dirigentes das nações e pesquisadores, por oferecer uma nova perspectiva da competição entre negócios.

Agrupamentos de negócios: teorias e falta de consenso

O estudo da localização ótima para negócios e, em particular, para plantas produtivas foi objeto de apreciação de diferentes pesquisadores. Entre eles, poderiam ser citados Christaller (2000), Lösch (1967), Weber (1965) e von Thünen, mencionado por Bisset (2005), entre outros. O fundamento dessas análises orientava-se para a maximização do lucro das organizações. As prescrições decorrentes dessas pesquisas, em geral, apontavam para a necessidade das empresas guardarem distância dos concorrentes. A análise desenvolvida por esses estudiosos racionalmente partia dos interesses dessas empresas e, nesse sentido, não estava equivocada, porém não explicava a formação dos *clusters*.

O fato é que é preciso o reconhecimento da existência de outra lógica, associada ao pensamento estratégico, que justificava a concentração espacial dos negócios, ou seja, algum acesso a vantagens para as organizações sob essa condição. Uma das vertentes para a compreensão desse cenário específico fundamenta-se nos interesses dos clientes. Consumidores finais, por exemplo, utilizam um raciocínio para avaliação e escolha do local, a ser visitado para suas compras, baseado numa abordagem de custo/benefício. A opção por concentrações de ofertantes tende a oferecer, na percepção desses clientes, menores preços, em função da concorrência, maior variedade e sortimento, em função do elevado número de ofertas, assim como maior quantidade de alternativas de pagamento.

Considerando as condições apresentadas, pode-se admitir que a seleção da localização de negócios resulta do confronto de duas forças antagônicas: uma associada aos interesses dos compradores, agindo no sentido de aproximar as empresas, favorecendo a formação de *clusters*, e outra, vinculada aos interesses das empresas, operando no sentido contrário. O mapeamento e a compreensão dessas duas tendências opostas fornece a base para a identificação da direção que potencialmente prevalecerá como movimento preferencial. Assim, em havendo excesso de demanda, o interesse das empresas será prevalente, podendo manter-se distanciadas umas das outras; se, por outro lado, verificar-se oferta superior à demanda, circunstância mais frequente, prevalecerá o interesse dos compradores, estimulando as empresas vendedoras a se agruparem. Entretanto, iniciado o processo de agrupamento,

surgem vantagens significativas para as empresas, que não raro são desconsideradas na decisão das organizações em se compor a outras e, por vezes, não percebidas durante a operação em *clusters*.

Diferentes eixos de compreensão para *clusters* de negócios foram desenvolvidos e propostos, segundo Newlands, citado por Perry (2005). Essas propostas teóricas focalizavam principalmente:

- vantagens originadas para as organizações compondo *clusters*;
- relação entre a natureza dessas vantagens e a concentração espacial; e
- balanço entre competição e cooperação, associadas a essas vantagens.

Uma síntese das principais contribuições ao conhecimento e à compreensão de *clusters* de negócios, limitada à intenção de ilustrar distintas perspectivas sobre o fenômeno, é apresentada a seguir, baseada em Siqueira e Telles (2006):

- a **teoria da aglomeração**, iniciada por Marshall, que explica que as empresas se aproximam umas das outras para compartilhar recursos, como serviços ou um conjunto de mão-de-obra habilitada, e para permitir a especialização individual. Segundo essa visão, os *clusters* são vistos como uma coleção de negócios isolados ligados por relações de mercado e não pela colaboração deliberada;
- a **teoria dos custos de transação** (escola californiana), que prega que o ímpeto para se agrupar começa com mudanças no mercado e inovações tecnológicas, que aumentam a incerteza enfrentada pelos negócios individuais e o risco de se tornarem presos a tecnologias redundantes, transformando as cadeias produtivas em um conjunto de negócios conectados por transações de mercado. O agrupamento seria uma forma de minimizar os custos dessas transações;
- a **especialização flexível**, segundo a qual as empresas dentro de um *cluster* se beneficiam da troca recíproca de informação e ao mesmo tempo são dirigidas por obrigações mútuas, que regulam seus comportamentos. Mais do que minimização dos custos de transação, as empresas ganham com a transferência de inteligência sobre a indústria, além das transações formais;
- a **formação de centros de inovação**, uma vez que nos *clusters* há um processo coletivo de aprendizado, em função da mobilidade da mão-

-de-obra especializada, das interações cliente-fornecedor, da disposição de algumas empresas em compartilhar conhecimento e até mesmo do efeito cafeteria¹, que ocorre em contatos informais;

- a perspectiva da **economia evolucionista e institucional**, para a qual o desenvolvimento tecnológico depende dos caminhos escolhidos e a sequência de passos dados, que conduzem a escolhas irreversíveis. Em uma mesma comunidade, os negócios e as dependências institucionais podem fazer com que surja uma resposta comum. Os *clusters* seriam, dessa forma, acidentes da história.

As teorizações apresentadas, assim como a maioria da literatura sobre *clusters* de negócios, oferecem explicações ou descrições sobre potenciais razões que conduziriam à prosperidade desses agrupamentos, entretanto, se mostram insuficientes ou relativamente inconsistentes na explanação de como esse processo evolutivo se dá.

¹ *efeito cafeteria*: pode ser associado às conversas rápidas, mas com diversos agentes mais e menos conhecidos, sobre temas em foco, favorecendo a divulgação de conhecimento e a composição de soluções mais complexas devido ao aporte de diferentes competências.

Agrupamentos de negócios: uma questão de competitividade

Na década de 1980, o interesse na compreensão do desempenho de países e regiões intensificou-se de forma clara. O aumento da competitividade de diferentes nações, mas, em particular do Japão, pressionava países desenvolvidos, como os Estados Unidos, a buscarem alternativas mais eficientes de incremento de seus níveis de produtividade. Países subdesenvolvidos, em meio a um ambiente global instável, influenciados por fatores como os ajustes provocados pelos choques do petróleo, dedicavam-se a buscar, cada vez com maior urgência, alternativas para estimular o desenvolvimento econômico.

Pesquisas de peso, como a *Made in USA*, eram realizadas sob o patrocínio de governos preocupados com esse novo contexto que se desenhava. A maioria dessas pesquisas, entretanto, investigava características latentes ou associadas às empresas, buscando razões ou fatores condicionantes da competitividade de países ou regiões. Luciano Coutinho, da Unicamp, pode ser destacado pelas pesquisas conduzidas nesse momento. O número e o cuidado das investigações desenvolvidas tendiam a assegurar que a questão da competitividade não se localizava no interior das organizações e sim no ambiente em que essas operavam.

Ao final da década de 1980, Michael E. Porter, pela reputação que possuía em função da importante contribuição para a teoria de estratégia, obteve patrocínio do governo americano para uma pesquisa de porte voltada para fatores relacionados às bases de vantagem competitiva das nações. Dez países e mais de uma centena de produtos com liderança mundial foram objeto de análise minuciosa por 3 anos.

O resultado foi publicado como um livro intitulado *Vantagem Competitiva das Nações* em 1990. Para cerca de metade dos produtos pesquisados, a vantagem competitiva estava associada a cidades ou regiões e não a nações. Os produtos fabricados nessas localidades, onde se verificava a concentração de negócios correlatos, eram competitivos internacionalmente. A vantagem competitiva, no entanto, não podia ser vinculada às empresas individualmente. Zaccarelli *et al* (2008, p. 15) especulam que

Porter deve ter ficado surpreso com estas constatações, pois no livro de 1990, quando denominou esses agrupamentos de *clusters*, tratou esses arranjos pela primeira vez, não havendo qualquer menção anterior, incluindo as definições dos propósitos da pesquisa e o modelo *diamond*, utilizado para o planejamento da mesma.

O resultado relevante da pesquisa de Porter não foi a constatação da competitividade superior de um agrupamento de empresas dedicadas a certo produto, o que, de alguma maneira, vinha se mostrando de forma cada vez mais evidente para envolvidos na competição, administradores e economistas esclarecidos. O resultado, que fazia diferença, se constituía no reconhecimento indiscutível da frequência desses agrupamentos e na sua *vocação competitiva* em diferentes regiões e países, para diferentes produtos e com certa independência do arsenal tecnológico ou base financeira disponíveis, assim como sua efetiva importância no desempenho das nações. O assunto *cluster* passava a ser de interesse de todos.

O avanço nas concepções teóricas ao final do século pode ser considerado relevante, como evidencia-se, por exemplo, nas contribuições de Krugman (1991; 1999). No início do terceiro milênio, importantes considerações sobre a geografia econômica foram apresentadas. Baseando-se em Neary (2001), referenciado por Perry (2005, p. 122), uma colocação, em especial, deve ser destacada:

[...] em particular na nova geografia econômica existem limitações no tratamento de:

- (1) rendimentos crescentes (com a escala de produção);
- (2) estratégia da empresa;
- (3) custos de transportes;
- (4) espaço (afetado pelas modernas redes de transportes).

Depreende-se da afirmação que até recentemente economistas reconhecidos não se sentiam confortáveis com seus modelos de compreensão sobre geografia econômica. Uma segunda inferência relevante é a consciência sobre a importância da estratégia na decisão de localização de negócios.

Todavia, o número de trabalhos sobre o tema aumentava em termos de publicação em periódicos, participação em congressos, notas sobre pesquisas etc., sugerindo que o interesse e a necessidade de progresso nessa área de conhecimento se intensificava. A análise das pesquisas produzidas denotava dois aspectos peculiares:

- frequência com que os pesquisadores desprezavam a necessidade de uma abordagem do todo (o *cluster*) e optavam pela focalização em dois ou três elementos ou fatores potencialmente intervenientes na competitividade do agrupamento; e
- dificuldade principalmente de autores em países desenvolvidos de estudar evidências da evolução dos *clusters*, ao longo do tempo, em função da idade da maioria desses, impossibilitando observação de movimentos de mudança ou acesso a fundadores do agrupamento.

Em *clusters* mais recentes, por outro lado, a presença decisiva de novas tecnologias como fator de peso, em geral, oferece um desafio específico de identificação de movimentos associados à introdução de tecnologias e/ou decorrentes dos efeitos da dinâmica do agrupamento. Em contrapartida, via de regra, são acessíveis depoimentos e dados mais fidedignos, assim como a constatação e o registro da evolução manifestada pelos *clusters*.

Clusters de negócios: uma proposta de conceito

Um *cluster* de negócios pode ser entendido como um sistema evolutivo supraempresariais cujos principais componentes são organizações estabelecidas de forma concentrada geograficamente, com negócios relacionados a um tipo de oferta, e que, a partir dessa configuração, auferem vantagens competitivas em relação a organizações isoladas externas ao *cluster* ou em relação a outro *cluster* menos evoluído.

Dessa forma, estabelece-se um critério de identificação e distinção entre *clusters* e outras formas de concentração. Renunciando-se as características como número mínimo de empresas ou distâncias máximas entre essas, prioriza-se o efeito do agrupamento: capacidade de oferecer vantagem competitiva. Em caso positivo, há um *cluster*. O caráter evolutivo do *cluster* também é privilegiado, por se constituir em uma das plataformas para apreciação, diagnóstico e prescrição estratégica.

Deve-se reconhecer ainda que *clusters* de negócios não são os únicos agrupamentos de empresas com dinâmica e efeitos que merecem atenção. Condição análoga é constituída por organizações que, embora distanciadas geograficamente, apresentam capacidade diferencial de criação de vantagem competitiva: as redes de negócios. Nesse caso, a base para essa capacidade decorre da natureza dos relacionamentos interempresariais estabelecidos, envolvendo desenvolvimento, elaboração e oferta de produtos a usuários específicos (consumidores finais e clientes empresariais).

Redes de negócios: uma proposta de conceito

Inter-relacionamentos com efeitos positivos podem surgir entre empresas não só em função da proximidade geográfica. Um exemplo disso é o setor do *agrobusiness*, no qual os negócios e parceiros de algumas empresas estão espalhados por uma região relativamente extensa, às vezes de centenas de quilômetros quadrados. Esse aspecto não possibilita caracterizar essa associação entre negócios como um *cluster* geográfico. No lugar da concentração espacial, a origem das vantagens competitivas associadas a esse tipo de agrupamento deriva de um atributo distintivo na relação entre essas empresas e que favorece sua competitividade individual: a natureza das transações baseada num modelo ligado à fidelização.

Um agrupamento empresarial desse tipo pode ser chamado de rede de negócios e entendido como sendo um sistema supraempresarial, evolutivo, no qual as principais partes componentes são empresas com negócios relacionados a um tipo de produto/serviço, que interagem com fidelização recíproca, de forma a conseguir vantagens competitivas sobre empresas de fora da rede ou sobre outra rede menos evoluída.

Não são raros os exemplos bem-sucedidos de arranjos baseados num formato de cadeias ou redes dotadas de integração efetiva e consistente entre as organizações participantes. Dessa configuração integrativa de processos organizacionais distintos, as redes das montadoras automobilísticas japonesas constituem exemplos distintivos de capacidade competitiva ampliada: Toyota, Honda e Nissan não se apresentam por acaso como concorrentes internacionalmente destacados. Essa condição foi alcançada pela intensificação do movimento de fidelização e esforço conjugado entre suas operações, a de seus fornecedores e subfornecedores. Condição semelhante de acesso consistente a vantagens competitivas (derivadas da adoção de modelos de integração entre organizações participantes de cadeias de construção de valor) pode ser observada na Coreia, onde companhias transnacionais reconhecidas pela elevada competitividade, como Samsung e Daewoo, resultam da formação de redes vinculadas a pessoa ou clã influente, mas que – ao longo de seu desenvolvimento – construíram processos de parceria e compartilhamento de negócios, dando origem a processos integrativos de negócios.

Da mesma forma que, nos *clusters* de negócios, há uma lógica que explica o seu surgimento e o seu desenvolvimento (*a lógica do agrupamento*), nas redes de negócio, há também uma base lógica de sustentação: *a lógica da fidelização*. Há tempos, alguns autores já haviam observado o impacto positivo da fidelização nos relacionamentos de negócios. Em 1975, por exemplo, Williamson afirmava que o aumento da fidelização pode levar a uma redução no custo das transações e Oliveira (2001), posteriormente, ponderou que o aumento da fidelização permite a redução na complexidade das transações e facilita a cooperação entre as empresas.

Os benefícios da fidelização podem ser observados em diversas áreas. Por exemplo, na distribuição de produtos de consumo, a partir dos anos 1980, proliferaram programas que buscavam ganhos de competitividade por meio da integração entre as empresas de um mesmo ramo, de modo que suas operações pudessem ser mais padronizadas, automatizadas e simples, e que ficaram conhecidos como programas de resposta rápida. De forma geral, esses programas, que recebem nomes diferentes dependendo da indústria a que se destinam (por exemplo, *Efficient Consumer Response* (ECR) para os supermercados, *Efficient Food Service Response* (EFSR) para alimentação fora de casa, *Quick Response* para vestuário), combinam técnicas como o *Just-in-Time* com tecnologias de monitorização de estoques, principalmente a Troca Eletrônica de Dados (EDI) e o gerenciamento por categorias (TAYLOR, 2005).

Como tais programas envolvem uma integração razoavelmente profunda das empresas, para que sejam implantados há a necessidade de investimentos em compatibilização de sistemas, aquisição de *hardware* e *software*, treinamentos e consultorias. Em consequência, na ausência de uma perspectiva de continuidade – baseada nos processos de fidelização – não haveria interesse para esses investimentos.

Clusters e redes de negócios: bases para a competitividade

A compreensão de um sistema supraempresas, como *clusters* ou redes de negócios, não se limita à observação de aspectos como concentração geográfica ou processos de fidelização, respectivamente. Prática e pesquisa evidenciaram a necessidade de considerar um conjunto de fundamentos, que se constituem em evidências observáveis da vantagem competitiva do sistema supraempresarial. Esses fundamentos, além de oferecerem indicação dos efeitos específicos propiciados pelo sistema, sinalizam a vantagem competitiva do *cluster* ou rede de negócios.

Os quadros, apresentados a seguir, exibem o rol de fundamentos, denominados Fundamentos da *Performance* Competitiva de *Clusters* de Negócios e Fundamentos da *Performance* Competitiva de Redes de Negócios, que ilustram e remetem às bases para a competitividade de ambas as naturezas de agrupamento. O conjunto de fundamentos deve ser entendido como uma relação de efeitos de natureza sistêmica, desenvolvidos pelos agrupamentos de empresas, que o conduzem a uma condição de sistema individual, superior ao nível da existência e operação dos negócios.

Quadro 1 – Fundamentos da *Performance* Competitiva de *Clusters*

Fundamento		Impacto na competitividade	
		Causa	Efeito
1	CONCENTRAÇÃO geográfica	Diferencial competitivo na atração de clientes, isento de despesas específicas.	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
2	ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos.	Custos de busca e acesso menores para cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).

(ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 24. Adaptado.)

Fundamento		Impacto na competitividade	
		Causa	Efeito
3	ESPECIALIZAÇÃO das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores.	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4	EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas	Diferencial competitivo no menor custo agregado do conjunto dos negócios.	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido a competição entre os negócios.
5	COMPLEMENTARIDADE por utilização de subprodutos	Diferencial competitivo associado à redução de custos decorrente da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado.	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6	COOPERAÇÃO entre empresas do <i>cluster</i> de negócios	Diferencial competitivo devido a transferências e desenvolvimento compartilhado de competências.	Aumento da capacidade competitiva do <i>cluster</i> de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
7	SUBSTITUIÇÃO Seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Diferencial competitivo vinculado a presença efetiva e permanente de empresas competentes.	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8	UNIFORMIDADE do nível tecnológico	Diferencial competitivo na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas do <i>cluster</i> .	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
9	CULTURA da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do <i>cluster</i> .	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao <i>status</i> atribuído relacionado ao trabalho.
10	CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de (novas) tecnologias	Movimento de intervenção, pois com a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia.	Diferencial competitivo resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc.).
11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientada para o <i>cluster</i>	Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a <i>clusters</i> oponentes ou de negociação com <i>leões</i> da rede.	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do <i>cluster</i> em termos de lucro agregado.

Quadro 2 – Fundamentos da *Performance Competitiva de Redes*

Fundamento		Impacto na competitividade	
		Causa	Efeito
1	FIDELIZAÇÃO crescente entre fornecedores–clientes	Diferencial competitivo pela integração e desenvolvimento de práticas associadas a ganhos de eficiência compartilhados.	Redução de custos agregados e/ou aumento de benefício da oferta; favorecimento do processo de auto-organização e estabelecimento de governança.
2	COMPRA DIRETA de insumos usuários–produtores	Diferencial competitivo por alinhamento da disponibilidade de suprimentos, mesmo externos à rede (evitando desvantagem potencial).	Diminuição ou eliminação de intermediários, reduzindo-se dificuldades de interação, bases de estocagem e/ou custos adicionais de gestão e operação de intermediação.
3	ABRANGÊNCIA de negócios presentes na rede	Diferencial competitivo associado à disponibilidade, velocidade de acesso, tecnologia e confiabilidade de insumos produzidos no interior da rede.	Redução de custo agregado com a combinação, ótima disponibilidade de fornecimento, tecnologia e confiabilidade.
4	ESPECIALIZAÇÃO das empresas presentes na rede	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores.	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
5	AGILIDADE na substituição de empresas	Diferencial competitivo vinculado a presença efetiva e permanente de empresas competentes.	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
6	HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos	Movimento de intervenção vinculado ao balanceamento equilibrado de demandas ao longo da rede.	Diferencial competitivo por aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques, velocidade de resposta à demanda e, conseqüentemente, “leadtime de rede” inferior e “giro de rede” superior.
7	INOVAÇÃO para alinhamento de negócios	Movimento de intervenção orientado para manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede.	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências, entre outros ganhos potenciais).

(ZACCARELLI et al., 2008, p. 24. Adaptado.)

Fundamento		Impacto na competitividade	
		Causa	Efeito
8	APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias	Movimento de intervenção, pois assimetrias de informação, competências de introdução e capacidade de investimento potencialmente não estão disponíveis em toda rede.	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências, entre outros ganhos potenciais).
9	COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros	Movimento de intervenção focalizado no estímulo a práticas de inovação conjuntas, parcerias de desenvolvimento e ganhos compartilhados.	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências, entre outros ganhos potenciais).
10	ESTRATÉGIA DE GRUPO para competir como Rede	Movimento de intervenção, assegurando orientações de ação e decisão de empresas focalizadas em ganhos de competitividade para a rede como um todo.	Diferencial competitivo resultante de gestão estratégica balizada pela prioridade da competição com outras redes.

O contato e o reconhecimento desses fundamentos, relacionados aos efeitos de natureza sistêmica de *Clusters* e Redes de Negócios, entretanto, devem merecer algumas considerações na sua apreciação:

- o fundamento deve ser compreendido como uma condição vinculada à competitividade do agrupamento, *Cluster* ou Rede, de caráter potencializador da capacidade competitiva;
- a causa apresentada no impacto na competitividade decorre da condição instalada, representada pelo fundamento, aspecto que determina consequências estratégicas para o agrupamento;
- o efeito apresentado no impacto na competitividade reflete a constituição de fontes de vantagens associadas a benefícios e valor para clientes ou posições privilegiadas de custo;
- os Fundamentos 10 e 11 de *Clusters* de Negócios e os Fundamentos 6, 7, 8, 9 e 10 de Redes de Negócios apresentam causas associadas a Movimentos de Intervenção, ou seja, determinadas por ação e decisão de agentes; os efeitos respectivos foram destacados com cores

mais escuras, sugerindo que o efeito desses fundamentos, condições instaladas deliberadamente, oferecem as bases para a constituição de vantagens para o sistema.

Quanto mais completo um *cluster*, mais competitivo ele se apresenta. Segundo Zaccarelli (2004, p. 200), existem nove requisitos para que um *cluster* possa ser considerado completo. *Clusters* que não atendem totalmente a esses nove requisitos são incompletos e ainda se encontram em evolução. Os nove requisitos são arrolados a seguir:

1. **concentração** geográfica;
2. **abrangência** de negócios viáveis e relevantes;
3. **especialização** das empresas;
4. **equilíbrio** com ausência de posições privilegiadas;
5. **complementaridade** por utilização de subprodutos;
6. **cooperação** entre empresas do *cluster* de negócios;
7. **substituição** seletiva de negócios do *cluster*;
8. **uniformidade** do nível tecnológico; e
9. **cultura** da comunidade adaptada ao *cluster*.

Esses nove fundamentos dizem respeito a *clusters* que não possuem uma governança estabelecida (conceito distinto de gestão ou gerenciamento). Caso ela exista, mais dois fundamentos devem ser adicionados à lista:

10. **caráter evolucionário** por introdução de (novas) tecnologias; e
11. **estratégia de resultado** orientada para o *cluster*.

Redes de negócios, a partir da mesma abordagem, apresentam fundamentos associados à sua capacidade competitiva. O elenco de fundamentos para esse tipo de agrupamento, em número de dez, podem ser agrupados, da mesma forma como para *clusters* de negócios, em função da existência ou não de governança estabelecida.

No primeiro grupo, constituído por aqueles fundamentos que se desenvolvem espontaneamente por processo de auto-organização, sem a demanda pela presença de governança, estariam presentes:

1. **fidelização** crescente entre fornecedores-clientes;
2. **compra direta** de insumos usuários-produtores;
3. **abrangência** de negócios presentes na rede;
4. **especialização** das empresas presentes na rede; e
5. **agilidade** na substituição de empresas.

O segundo grupo, composto por fundamentos que necessariamente estão associados à presença e à ação de uma governança, seria formado por:

6. **homogeneidade** da intensidade de fluxos;
7. **inovação** para alinhamento de negócios;
8. **aperfeiçoamento** por introdução de Novas Tecnologias;
9. **compartilhamento** de investimentos, riscos e lucros;
10. **estratégia de grupo** para competir como Rede.

A identificação dos fundamentos é crucial no reconhecimento e concepção da arquitetura de *clusters* e de redes, assim como para sua abordagem, em termos de estágio evolutivo. À medida que o nível de desenvolvimento, mensurado pela presença dos fundamentos, pode ser estimado, acaba por se constituir numa base consistente para a avaliação de sua competitividade.

Ampliando seus conhecimentos

Análise de sistemas sociais complexos

(ZACCARELLI *et al.*, 2008. Adaptado)

A análise de um sistema, sem um qualificativo adicional, que o especifique, remete em geral à suposição de compreensão ou acesso à compreensão de suas partes e interações, ou seja, o processo resultante da operação de um sistema é potencialmente acessível por completo. A disponibilidade de métodos práticos para uma análise detalhada e precisa, mesmo que sua dinâmica possa ser considerada complexa, induz à percepção de viabilidade de domínio dos sistemas, como regra geral. Entretanto, essa perspectiva se verifica, em particular,

para os sistemas fechados. Os sistemas podem ser classificados em fechados e abertos. Os sistemas físicos, por exemplo, dotados de uma lógica mecanicista e principalmente preservados da interação com o meio, podem ser estudados e analisados como um sistema autocontido, apresentando, como principal característica, tendência ao equilíbrio (condição de menor energia e aumento de entropia), segundo Miller (1965, p. 195). Os sistemas abertos, por seu turno, possuem interação intensa e dinâmica com o meio, estabelecendo-se, a partir dessa situação, um estado de trocas. Outra importante consideração é a condição dos sistemas abertos manterem uma relação de trocas internas, subjacente ao processo ampliado, sendo que os efeitos destas interações têm reflexo no sistema, na dimensão de sua funcionalidade e de seu comportamento.

Conforme afirma Buckley (1968, p. 490), “o sistema aberto ajusta-se ao seu ambiente mudando a estrutura e os processos dos seus componentes internos”. Assim, sistemas abertos espontaneamente tendem a situações de equilíbrio dinâmico, caracterizados por processos de realimentação (ou retroalimentação ou, ainda, *feedbacks*), vinculados ao resultado da operação de um processamento interno, que conjuga forças de natureza conservadora e inovadora. As primeiras orientadas para busca do retorno ao equilíbrio. As segundas associadas ao potencial adaptativo a mudanças de ambiente. Deste modo, em síntese, os sistemas apresentariam uma tendência à manutenção da relação e equilíbrio entre os subsistemas e, portanto do próprio comportamento do sistema, mas, concomitantemente, manifestariam outra tendência ao ajuste e à busca de novas relações internas, determinando uma nova forma de operar, resultante da relação e do reconhecimento de alterações do ambiente.

Uma definição oportuna, associada ao modelo de sistemas abertos, é a equifinalidade, como assinala Bertalanffy (1975, p. 133). É pressuposto dos sistemas considerados fechados, a relação de causalidade entre condições iniciais e estado final do sistema. Os sistemas abertos admitem outra lógica de funcionalidade, considerando o conceito de equifinalidade, qual seja, a possibilidade de alcance de estados finais pretendidos a partir de condições de partida diferenciadas e manifestação, nesse movimento, de procedimentos distintos. Essa ideia é especialmente relevante à medida que oferece viabilidade a objetivos ou *estados finais* com relativa independência de condições iniciais.

Nosso interesse aqui se concentra na exploração de sistemas complexos, ou seja, em alguns aspectos na análise de sistemas em condições, onde não é possível explicitar e qualificar completamente as interações entre as suas

componentes. Esse tipo de situação decorre, por exemplo, da influência provocada pelo arbítrio de pessoas, que agem por livre, pessoal e imprevisível motivação. Os indivíduos, na maior parte das ocasiões, não estão conscientes ou não consideram a sua participação e os efeitos dessa participação nos sistemas, em que tomam parte. De certa forma, pode-se admitir que esses agentes nem mesmo se dão conta da existência de um sistema. Torna-se inviável definir, dessa forma, com alguma precisão todas as interações no sistema e, conseqüentemente, não é possível uma abordagem do sistema nos moldes usuais de decomposição e identificação de componentes e relações entre essas. Para efeito de discussão, sistemas com as características mencionadas serão tratados por sistemas sociais complexos.

Evidentemente sistemas sociais complexos não podem ser examinados com profundidade e acuidade comparáveis a sistemas físicos ou químicos, por exemplo. Os limites de acesso e domínio no processo analítico de sistemas sociais complexos estão condicionados às fronteiras de prospecção e compreensão determinísticas (ou mesmo probabilísticas, desde que decodificáveis estruturadamente). Todavia, mesmo se reconhecendo que o *nível de entendimento* tende a ser menos detalhado e compreensivo, em comparação com a abordagem de sistemas fechados, a compreensão e o conhecimento aquilatáveis constituem base suficiente para especulações consistentes, construção conseqüente de hipóteses, teorizações e proposições orientadas para a intervenção nesses sistemas complexos. No sentido de oferecer ao leitor, um método de entendimento e compreensão das diferenças entre o procedimento para sistemas “bem definidos” e o procedimento proposto para sistemas sociais complexos, pode ser resgatada a abordagem clássica para os primeiros, apresentada no quadro 1, que se segue. Este procedimento é inviável na abordagem de sistemas sociais complexos em função da impossibilidade prática de inventariarem-se as interações, resultantes ou vinculadas ao livre arbítrio dos indivíduos participantes no sistema.

Quadro 1 – Abordagem clássica de sistemas “bem definidos”

Passo	Intervenção/acesso
[1.º]	inventariar todas as interações entre as partes e explicitar a natureza (abstrata) de cada uma delas, sem a preocupação com a descrição detalhada das componentes, a conceituação das partes em si, o caráter estrutural ou o critério de sua composição.
[2.º]	identificar o efeito direto de cada interação sobre as outras interações, até se constituir um entendimento integrado das operações do sistema como um todo, resultando da sua composição encadeada e, nesse sentido, da sua existência individual.

(ZACCARELLI *et al.*, 2008.)

Passo	Intervenção/ acesso
[3.º]	mapear presença e efeitos de circuitos fechados de interações (<i>closed-loopings</i>), compondo-se um entendimento mais abrangente dos processos de retroalimentação (<i>feedbacks</i>), ampliações e comportamentos cíclicos, fluxos de entrada e saída etc.
[4.º]	recompor relações de causa-efeito, modelando-se operação de processos e identificando-se domínios de intervenção sobre interações, associadas ao câmbio do efeito geral, segundo objetivos de análise e, por decorrência, componentes do sistema que convém modificar.

Diferente da metodologia apresentada acima para sistemas, grosso modo, simples e definidos, será necessária uma perspectiva adequada ao exame de sistemas sociais complexos, que contemple suas especificidades. Não se deve esperar, entretanto, uma conduta alternativa tão estruturada quanto à apresentada. É compreensível que metodologias, destinadas à aproximação de sistemas sociais complexos, estejam associadas à menor precisão e objetividade. No entanto, o acesso, mesmo que reconhecidamente distinto do que seria razoável se chamar de *ideal*, oferece produtos úteis numa abordagem sistêmica, sendo obviamente preferível à renúncia a essa possibilidade de entendimento ou, ao menos, avanço na compreensão de sistemas sociais complexos e de sua dinâmica de operação.

Qualquer opção metodológica tem, como pontos cruciais de sua funcionalidade e utilidade epistemológicas, consistência e estrutura formal demonstráveis e comprovadamente dotadas de capacidade na aquisição de conhecimento. Assim, para a situação objeto de investigação, o procedimento deve prescindir da necessidade de conhecimento completo de todas as interações existentes no sistema, inviável na abordagem de sistemas sociais complexos. Desse modo, o desafio é a identificação de algo com papel equivalente ao desempenhado pelas interações no sistema completo.

Esse mapeamento é dificultado, como discutido por Hegel em *Fenomenologia do Espírito* de 1806, alegando o fato de o homem ser alienado do sistema de que ele próprio vem participando. Devido a essa condição, não seria possível contar com esses homens para uma descrição dos sistemas em que eles próprios estão envolvidos. O uso da concepção de sistema implica a demanda por uma metodologia, independente do conhecimento integral das relações, que constituem o sistema. Uma solução viável para o aparente impasse encontra-se no conceito hegeliano de propriedades do sistema distintas das propriedades das partes, que o compõem. Entretanto, não há – para a análise proposta – interesse em todas as propriedades: só nos importa aquelas pro-

priedades que são operacionais e do interesse do analista, às quais serão denominadas de *efeitos do sistema*. Nos sistemas simples, com limitado número de partes e de interações entre as partes, o *efeito do sistema* é o efeito direto de certas interações percebidas externamente ao sistema. Não raro, esses efeitos são percebidos mesmo sem a identificação precisa das interações que produziram tais efeitos, como é o caso do equilíbrio da bicicleta em movimento: mesmo que o ciclista tire as mãos do guidão e não acione os pedais, a bicicleta apresenta um equilíbrio dinâmico, que não pode ser atribuído a uma parte qualquer da bicicleta. Então, este é um efeito do sistema e não o efeito de uma peça que faz parte do sistema.

Pelo seu sentido imaterial, Hegel considerou isso como *espírito do sistema* em uma de suas obras mais conhecidas (*Fenomenologia do Espírito* de 1806). Nos sistemas complexos, principalmente nos sociais, esses efeitos remetem a perplexidades e análises famosas. O livro de Max Weber, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, apresenta um caso notável de análise do efeito riqueza, perceptível nas nações de religião protestante, o que equivaleria a admitir-se que a prosperidade verificada nessas regiões seria um “espírito” do sistema capitalista em um ambiente protestante. Resgatando-se a questão da metodologia de análise de sistemas sociais complexos, pode-se considerar que o ideal seria proceder à análise na forma apresentada para os sistemas simples, mas – pela inviabilidade de aplicação em sistemas sociais complexos – recorrer-se-á aos *efeitos do sistema*, como ponto de partida para algum entendimento da dimensão mais operacional desses sistemas. Deve ser enfatizado que o objetivo pretendido não compreende o entendimento integral do sistema, mas na impossibilidade de uma apreensão completa, é válido procurar concepções parciais, assim como explorar eventuais hipóteses integradoras. O procedimento baseado nos efeitos do sistema, método de apreensão alternativo ao procedimento clássico, pode ser descrito, segundo as etapas no quadro que segue.

Abordagem de sistemas a partir de Hegel

Passo	Intervenção/acesso
[1.º]	inventariar o conjunto de efeitos do sistema, que são do interesse do analista, descrevendo-os e identificando-os individualmente como componentes de um sistema correlato.
[2.º]	examinar cada efeito, vinculando-os a seus determinantes e mapeando-os como resultado de relações causa-efeito pertinentes ¹ ao escopo de análise.

(ZACCARELLI et al., 2008.)

¹ Procedimento que equivale a se concentrar em subsistemas, em detrimento de uma abordagem do *grande sistema*, tratando apenas o que tem interesse imediato para o efeito que está sendo analisado.

[3.º]	avaliar e validar compatibilidade entre os efeitos identificados, revisando-se etapas anteriores, no caso de reconhecimento e indicações de qualquer tipo de incongruência entre efeitos.
[4.º]	considerar cada <i>efeito do sistema</i> como um <i>fundamento</i> , que constituirão as componentes de um sistema correlato, porém diferenciado do sistema social complexo original.
[5.º]	investigar interações entre <i>fundamentos</i> , estabelecendo-se lógicas de relacionamento entre esses, como plataforma de acesso ao sistema, de forma integral, para fins da análise.

A terceira etapa (3.º passo) completa uma perspectiva compreensiva do sistema social complexo; na quarta fase (4º passo), são desenvolvidas as bases de análise, que viabilização potenciais são intervenções, ou seja, condição equivalente na análise clássica à identificação de domínios de interações passíveis de intervenção, resultando em modificações do sistema.

Esse procedimento sugere à primeira vista um processo dotado de relativa simplicidade, entretanto, em geral ele demanda tempo relativamente longo, se comparado às metodologias para sistemas fechados, por exemplo. Essa característica deriva do ritmo de avanço das bases de compreensão, por implicar a construção de um quadro, que se constitui ou é construído gradativamente, pela composição de observações que têm de ser combinadas, mantendo-se coerência interna, consistência teórica e aderência aos resultados experimentais.

Atividades de aplicação

1. “*Cluster* de negócios pode ser entendido como um sistema evolutivo supraempresarial, cujos principais componentes são empresas concentradas geograficamente, e que, com essa configuração, obtêm vantagens competitivas em relação a empresas isoladas externas ao *cluster* ou a outro *cluster* menos evoluído”. Por que essa definição não seria adequada a *clusters* de negócios?
2. Ambos os sistemas, *clusters* e redes, apresentam fundamentos que independem de governança e fundamentos condicionados à presença de governança. Qual a diferença entre esses fundamentos, em termos práticos?
3. Cite uma das razões pela qual a participação em um *cluster* de negócios deve ser encarada como uma decisão estratégica?



■ Por que sistemas supraempresariais?

Introdução

Os sistemas supraempresariais (ou supraempresas), enquanto entidades manifestando características de comportamento individual e específico (não resultantes da composição de atributos das empresas), são constituídos estruturalmente por organizações e operacionalmente por processos de interação entre essas. Os dois aspectos singulares, que necessariamente precisam ser reconhecidos (figura 1) nesses sistemas são:

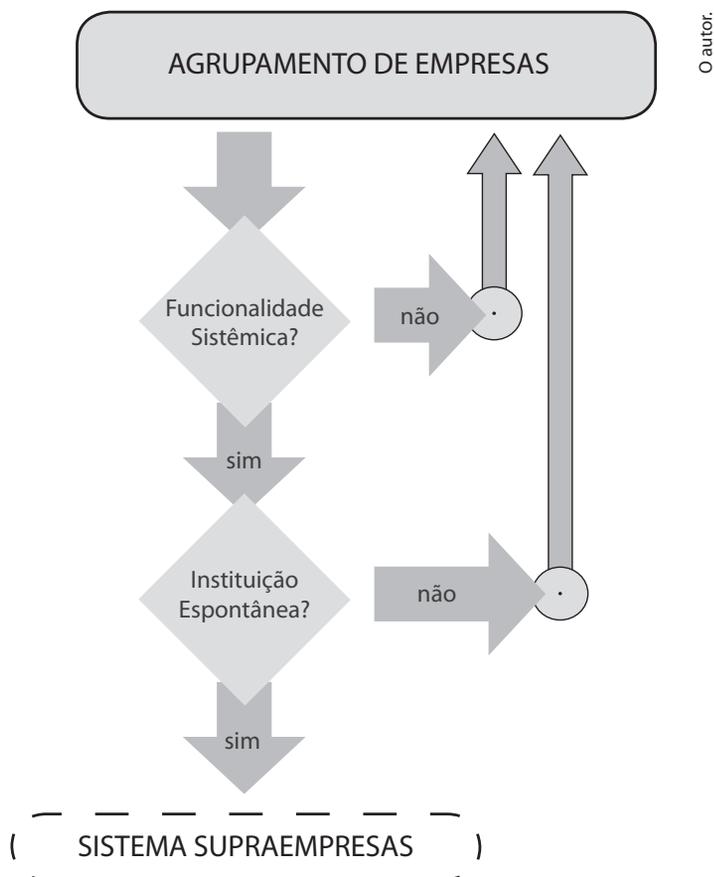


Figura 1 - Agrupamento de empresas X Sistemas supraempresas.

- **funcionalidade sistêmica** e, portanto, provida de procedimentos independentes e autogerados de interação entre agentes e subsistemas, de mecanismos de *feedback* recíprocos, de processos autógenos de ajustamento de fluxos e de acionadores espontaneamente desenvolvidos de aperfeiçoamento de operações, interações e de entrega de valor; e
- **instituição espontânea e não intencional**, ou seja, independente de decisões orientadas de composição entre negócios ou orientações deliberadas de construção de um *supraprocesso* interorganizacional, a partir de perspectivas lógicas de seus principais agentes: os negócios, que compõem o sistema *supraempresarial*.

Em decorrência de sua constituição, esses sistemas (como, por exemplo, *clusters* e redes de negócios) não têm dono, personalidade jurídica, organograma etc. Sendo assim, não possuem chefes, superiores aos presidentes das empresas, ou sequer alguma estrutura hierárquica. Naturalmente, proprietários, acionistas e executivos do primeiro escalão das organizações tenderiam a rechaçar essa concepção, por implicar reconhecimento de que sua autonomia e autoridade subordinam-se, em alguma medida, a uma instância superior.

Entretanto, a necessidade de explicações para a capacidade das entidades *supraempresas* de se desenvolver, crescer e competir impõe uma abordagem baseada na perspectiva estratégica de negócio, que decisores utilizaram na definição de suas ações. Nesse sentido, a instituição de *clusters* e redes de negócios resulta de formas de pensar dos dirigentes de empresas isoladas que optam por configurações de maior eficácia para os negócios e alternativas mais eficientes para seus processos.

Configurações de maior eficácia para os negócios significam, entre outras possibilidades, estruturas produtivas mais sustentáveis, em termos de demanda, busca por maior acesso a mercados, maximização da probabilidade de alcance de objetivos organizacionais e minimização de riscos associados à remuneração do capital investido. Alternativas mais eficientes para seus processos envolvem, entre outras perspectivas, condições favoráveis e permanentes de redução de custos, cenários mais estáveis de operação, facilidades de acesso a ganhos por desenvolvimentos de menor investimento e risco, situações menos suscetíveis a perdas por problemas com clientes, planejamento e programação inadequados, despesas não esperadas etc.

Admitindo-se um pensamento de natureza estratégica, o resultado presumido das decisões de gestores de negócios sugerem ações que incorporam a

consideração privilegiada de dimensões associadas à localização e à interação com outros negócios. Empiricamente, verifica-se importante correlação entre contextos de decisão organizacional de cunho estratégico e características de localização de negócios e vínculos de relacionamento entre empresas.

Embora, numa primeira análise, faça sentido a constituição de *clusters* e redes de negócios, segundo uma visão estratégica das organizações, é necessário compreender a dinâmica de instituição, desenvolvimento e evolução desses agrupamentos empresariais. Nesse sentido, torna-se imprescindível considerar e reconhecer esses sistemas associados aos conceitos de auto-organização e de governança supraempresas.

Auto-organização e governança

Dois conceitos fundamentais na abordagem consistente de sistemas supraempresariais são auto-organização e governança supraempresas. A auto-organização e a governança supraempresas, entendidos como processos ou condições, são diferentes, embora propiciem efeitos favoráveis à evolução e à preservação de *Clusters* e Redes de Negócios constituídos, segundo uma perspectiva estratégica, podendo existir isolados ou simultaneamente. Não é correto afirmar que eles se complementam, mas apenas que se compõem, podendo ser relacionados, de certa forma, a desdobramentos cooperativos e à indução ao crescimento e ampliação da capacidade competitiva de sistemas supraempresas.

Auto-organização e governança são abordagens pertinentes aos sistemas supraempresas, constituídos a partir de um pensamento de caráter estratégico. Sob uma perspectiva lógica, esses conceitos não representariam *a priori* bases sustentáveis de compreensão dos processos desenvolvidos no interior de arranjos de empresas. A auto-organização é um processo, ligado ao enfoque sistêmico, utilizado em estudos de diferentes áreas do conhecimento e, em particular, na administração. Alguns a identificam com a Administração Cibernética, sendo que relevantes trabalhos nas décadas de 1980 e 1990, como os de Beer (1979a; 1979b), Schwaninger (1993a; 1993b) e Espejo (1993), favoreceram a sua divulgação.

O termo governança vem tornando-se mais comumente utilizado nos últimos anos, sendo relacionado em geral às corporações, ao processo de gestão, à orientação estratégica e, em particular, em contextos de internacionalização

de negócios, globalização das economias e transformações geoeconômicas. A governança supraempresarial manifesta-se como centro de decisão e fonte de influência, focalizada na gestão estratégica supraempresarial. Resultante de uma perspectiva orientada para o avanço da competitividade de um agrupamento de negócios interdependentes, apresenta, como atributo diferencial, o caráter de poder dissociado de autoridade (formalmente reconhecida).

Conceito de empresa X conceito de negócio

Sendo a auto-organização e a governança conceitos de base numa perspectiva estratégica de sistemas supraempresariais, os negócios membros desses agrupamentos poderiam eventualmente ser objeto particular de estudo. Todavia, a terminologia empresa tende a oferecer maior chance de vieses de compreensão. O conceito de negócio apresenta a vantagem de tratamento menos específico e mais geral de processos desenvolvidos por uma ou mais organizações.

Em outras palavras, empresa e negócio não se constituem em termos equivalentes ou sinônimos: uma empresa pode operar em diferentes negócios. Por negócio, entende-se um processo de transformação de determinados *inputs* em *outputs* definidos, constituídos por produtos com valor de troca, reconhecidos e demandados por compradores. Uma sapataria, que confeciona calçados para pessoas com necessidades especiais, pode ser considerada um sistema que, a partir de competências de compreensão de condições particulares de clientes e capacidade de projeto e fabricação de sapatos sob medida para esses clientes, transforma couro, borracha, ilhós etc em calçados. Nesse caso, uma empresa que atua em um negócio. Se essa sapataria diversificar sua oferta e passar a oferecer serviços de reforma e conservação dos sapatos fabricados e aconselhamento operacional a médicos sobre alternativas de sapatos viáveis em função das características de cada paciente, essa empresa passará a operar em três negócios. Os três negócios poderiam ser descritos como: (1) confecção de sapatos para portadores de necessidades especiais, (2) manutenção dos calçados produzidos, ampliando a vida útil do produto, (3) e consultoria operacional a especialistas, recomendando opções de prescrição adequadas a diferentes contextos (quadro clínico, capacidade de pagamento do cliente, frequência provável de recondicionamentos do calçado etc.).

Na segunda situação, onde uma empresa opera em três negócios, a utilização do termo empresa para identificar um dos três negócios deveria ser acompanhada da descrição do processo a que se refere. Esse aumento desnecessário de complexidade não chega a ser um impedimento definitivo, mas se ao considerar, por exemplo, que a empresa abandonou o ramo de calçados, a introdução de uma nova empresa não informaria se um, dois ou os três negócios foram novamente ocupados. Uma alternativa de solução para a “demanda reprimida” seria a operação de duas novas empresas: uma oferecendo sapatos sob medida e consultoria para médicos interessados e outra, especializada, na reforma de sapatos produzidos sob medida.

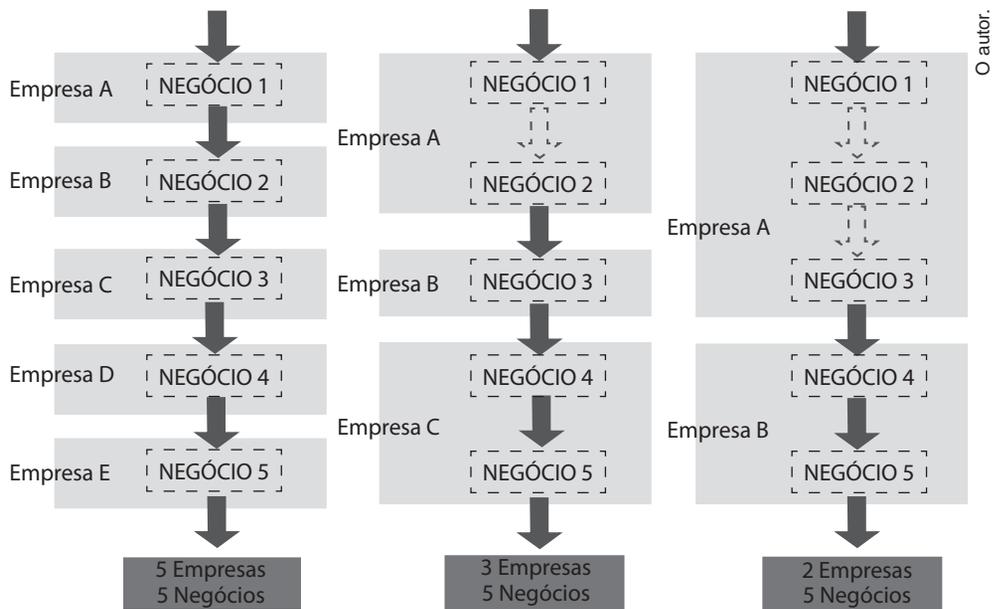


Figura 2 - Vantagens da opção por negócios em relação a empresas para redes.

Na abordagem, discussão e análise de sistemas supraempresariais, a empresa, organização ou corporação podem participar com um ou mais negócios, dificultando desnecessariamente a investigação desses sistemas, com o agravante da dinâmica dessas entidades implicarem transformações de configuração, alteração do número de participantes, introdução e afastamento de empresas e negócios, entre outras oscilações. A compreensão de sistemas supraempresas a partir da composição e integração sistêmica de negócios afasta a necessidade de reconhecimento e controle desses movimentos, compreendendo tanto processos de verticalização, como de desverticalização, mudança do número de membros presentes nos agrupamentos, substituição de empresas etc.

A título ilustrativo, utilizando o exemplo oferecido por Zaccarelli *et al.* (2008, p. 97), no início do século XX, Henri Ford I, líder da indústria automobilística, naquele momento histórico, “investiu em uma fazenda de seringueiras para produzir sua borracha, em jazidas de minério de ferro para produzir o seu aço, entre outras ações com o mesmo caráter, tudo em uma só empresa.” Independentemente da verticalização planejada, os negócios da *rede da Ford* permaneceriam os mesmos para efeito de apreciação e análise.

O quadro delineado é análogo para *clusters* e redes de negócios. A adoção de uma descrição de agrupamentos dispostos em rede de negócios como *rede de empresas* envolveria dificuldades evitáveis. Como as empresas participantes de uma rede não são permanentes, ao longo do tempo, quaisquer mudanças (introdução de novas empresas e fechamento de outras, por exemplo) determinaria a necessidade de redefinir a nova rede a cada alteração dessa.

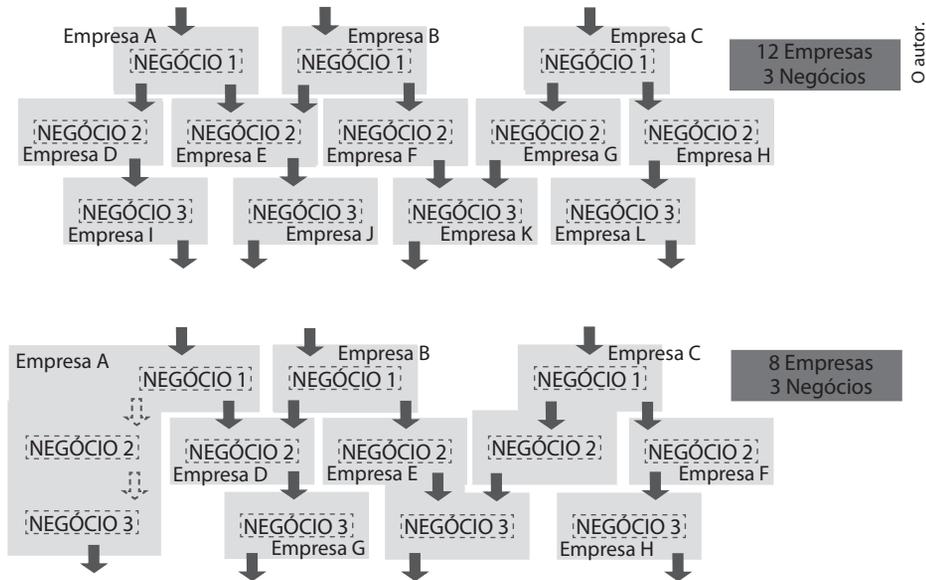


Figura 3 - Vantagens da opção por negócios em relação a empresas para *clusters*.

A potencial associação entre rede de empresas e rede de relacionamento ou relacionamentos seria outra consideração desfavorável ao termo. Como o conceito de rede de relacionamento compreende outras naturezas de relação, como religioso (membros de igrejas e seitas), vocacional (como ordens ou lojas maçônicas, por exemplo) ou comunitária (como *orkut*), não parece ser interessante o uso do termo rede de empresas. Assim, a opção pelo uso do conceito e do termo rede de negócios representa menor risco de confusão,

mal-entendidos, generalizações espúrias, simplificando a abordagem e favorecendo silogismos consistentes.

Entidade supraempresarial: uma opção de perspectiva

A empresa, como extensão do seu dono, era a compreensão naturalmente admitida em relação às organizações até o início do século XX. Ao longo do século XX, os ambientes social, demográfico, econômico, legal, cultural e tecnológico transformaram-se integralmente, demonstrando uma evolução sem precedentes na história. Os sistemas produtivos e a administração desses sistemas modificaram-se atendendo a necessidade crescente, nessas últimas 10 décadas, de eficiência, produtividade, qualidade e competitividade. Nesse processo histórico, marcado pela aceleração progressiva do ritmo das mudanças, a relação e o convívio com as organizações incorporaram-se as atividades diárias dos indivíduos, sendo desenvolvidas naturalmente formas mais elaboradas e espontâneas de compreensão e interação com as empresas e instituições.

Por outro lado, por condicionantes evolutivos de natureza histórica, a perspectiva sobre as organizações, via de regra, focalizava as unidades individualmente, não se atribuindo importância efetiva ao conjunto ou ao entendimento integrado dos negócios, interagindo entre si. A atenção concentrava-se nas empresas; outras empresas passavam a interessar em situações específicas, porém limitadas, como em análises sobre concorrência, suprimento, mercados e intermediários. Ou seja, ainda sob uma visão de externalidades à empresa.

Zaccarelli *et al.* (2008, p. 32), a respeito dessa discussão, envolvendo a importância de uma abordagem integrada do conjunto das organizações ou negócios, utilizam interessante e peculiar exemplo: “produção e [...] tráfico de maconha e cocaína e suas atividades correlatas”. O reconhecimento da existência desses negócios é evidente e informações sobre ações policiais e de repressão frequentemente são veiculadas nas diferentes mídias de massa, como rádio, jornal e televisão. Pessoas com maior acesso à informação têm conhecimento sobre centros de produção e distribuição de insumos (químicos, por exemplo). Outras condições intervenientes, limitantes ou correlacionadas às redes de negócios da maconha e da cocaína, como relações com governos, conexões internacionais, vínculos com grupos guerrilheiros ou agremiações políticas, são de domínio de alguns especialistas, porém de forma parcial relativamente. No entanto, não parece haver dúvida de que o

conhecimento, mesmo compreendendo profundamente detalhes e aspectos não muito divulgados, não oferece bases para o conhecimento do todo sobre a rede de negócios associada à maconha ou à cocaína.

Sobre esses agrupamentos, todavia, alguns dados indicam que essas redes de negócios provavelmente são relativamente evoluídas. A competência de construção de alternativas de reconstituição de componentes eventualmente eliminados (por esforços policiais, ataques de milícias inimigas e ações do exército, entre outros movimentos) seria inviável sem a presença de mecanismos de governança. Nesse sentido, essa capacidade depende de desenvolvimento de funções baseadas em planejamento compreensivo das operações das redes, ou seja, remete a um nível evolutivo elevado do sistema constituído pelo agrupamento dos negócios. Afinal, o entendimento integrado das redes de negócios, associadas à produção e à distribuição de maconha e de cocaína, é possível apenas se houver domínio efetivo da estrutura e de suas articulações, como um todo conjugado, ou, em outras palavras, como são compostas e operam essas entidades supraempresariais.

Nas últimas décadas, em particular, o reconhecimento da importância de se desenvolver compreensão e bases de conhecimento sobre a conjugação de negócios, especialmente sob uma perspectiva sistêmica, em função das evidências de desempenho não justificáveis ou passíveis de explicação por meio da abordagem dos negócios individualmente, determinou a necessidade de uma nova postura de investigação. Os efeitos demonstrados pelos agrupamentos de negócios, como *clusters* e redes de negócios, não podiam ser entendidos como resultados da soma de ações, condições ou situações relacionadas aos negócios isoladamente. Partindo-se de uma nova visão de conjuntos de negócios, identificados como *clusters* de negócios e redes de negócios, como casos particulares de *unidades supraempresas*, tornou-se exequível a construção de uma base consistente de apreensão de mecanismos, condicionantes e contextos peculiares, e teoricamente fundamentada sobre resultados e consequências dessa concepção integrativa de processos, envolvendo operações, gestão, estratégias e ações, de certa forma, independentes de fronteiras organizacionais.

Implicações da perspectiva de entidades supraempresariais

A compreensão, ou melhor, a admissão da abordagem de agrupamentos empresariais, baseada no conceito de entidades supraempresariais, decorre

de uma opção metodológica de investigação da realidade. Como quaisquer construtos teóricos de apreensão do mundo real, entidades supraempresariais se constituem numa modelagem conceitual. A decisão pela utilização dessa base traz consigo algumas implicações, que devem ser necessariamente reconhecidas. Essa abstração pressupõe a existência de uma entidade:

- destituída de reconhecimento legal com registro e permissão de operação controlada por órgãos competentes;
- sem controles ou planos formalmente estabelecidos de gestão contábil, financeira, operacional etc.; e
- atuação dissociada de recolhimento de impostos, existência de proprietários ou acionistas, executivos ou gestores.

O ente supraempresarial resulta da composição de empresas, cuja configuração e dinâmica das relações desenvolvidas internegócios, oferecem as bases para origem de um sistema único, dotado de características próprias, específicas desse sistema constituído e que não estão presentes nas empresas, quando examinadas isoladamente.

A fundamentação da abordagem conceitual de entidade supraempresarial demanda uma perspectiva compreensiva do modelo. Numa primeira fase de aproximação do conceito, é oportuno o estabelecimento de analogias para efeito de análise comparada e construção de repertório. Em termos de hierarquização de sistemas biológicos, por exemplo, uma colmeia constitui um nível superior ao nível das abelhas, individualmente. Nesse sentido, a colmeia é uma “entidade supra-abelhas”. De forma análoga, um grupo de amigos, que constitui um time de futebol, institui uma entidade coletiva, num primeiro momento, mas que se configura, num segundo momento, como um time de futebol, com atributos próprios, atuação característica e independente de cada um dos amigos. Sob o ponto de vista adotado, o time de futebol representa uma “entidade supra-amigos”, distinta do agrupamento de amigos ou dos amigos, se considerados um a um. A colmeia e o time de futebol constituem entidades capazes de realizar funções e atividades inviáveis respectivamente para as abelhas e os amigos, individualmente.

A rigor, numa colmeia ou num time de futebol, a relevância de cada abelha ou de cada amigo é reduzida. A produtividade da colmeia ou os resultados do time de futebol decorrem mais do conjunto e de sua integração do que da eficiência de cada abelha ou da habilidade de cada amigo. A compreensão da operação, do desenvolvimento e dos resultados de uma colmeia,

assim como o entendimento do desempenho, da posição no campeonato e das vulnerabilidades do time não são possíveis pelo conhecimento de cada abelha ou amigo, que participa do time.

Estendendo as considerações realizadas para *clusters* e redes de negócios, a compreensão de uma empresa ou de todas as empresas não oferece condições suficientes para o entendimento, explicação e gestão das entidades constituídas por essas organizações. A opção pela abordagem do sistema supraempresas a partir do conhecimento dos negócios não oferece a plataforma necessária para análise e avaliação de entidades supraempresariais. Provavelmente, estudiosos, que decidissem por essa via dedutiva, teriam dificuldades significativas para compreender *clusters* e redes de negócios.

Mais eficiente e, principalmente efetiva, a decisão por um processo de mapeamento das relações entre os agentes participantes do sistema forneceria informações relevantes no entendimento das entidades supraempresariais, considerando a sequência de efeitos da conjugação das interações existentes. Um shopping center se constitui obviamente numa condição particular de entidade supraempresas; o conhecimento de cada unidade ou loja certamente não conduz à compreensão do shopping: a apreensão dos efeitos derivados das inter-relações entre as lojas, assim como o resultado integrado dessas interações, não são passíveis de acesso. O conjunto daquelas unidades de varejo em um único local determinou a existência de uma nova “criatura”. A reunião daquelas lojas em um determinado prédio gerou uma nova entidade, com atividades distintas, superiores e não limitadas à gerência do “negócio shopping”.

Embora entidades como o shopping center apresentem características diferentes de *clusters* e redes de negócios, diversas são as possibilidades de configuração de entidades supraempresas. Conceitualmente, a definição proposta por Zaccarelli *et al.* (2008, p. 46), envolvendo entidades supraempresariais, oferece extensão e escopo simples e consistentes na identificação de agrupamentos de negócios, assim como aplicabilidade e funcionalidade de análise.

Entidade supraempresarial se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a um determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele.

Diferentes naturezas de entidades supraempresariais estão presentes e podem ser concebidas. Para cada tipo, em particular, existem condicionantes, propósitos e operações distintas, sendo possível seu estudo ou a compreensão de suas características a partir da abordagem desenvolvida. O foco do conteúdo desenvolvido orienta-se especialmente para duas configurações: *Clusters* de Negócios e as Redes de Negócios. Como base para uma primeira compreensão comparada desses dois tipos de agrupamentos empresariais, que originam sistemas supraempresariais peculiares, o quadro 1 apresenta uma confrontação entre ambos.

Quadro 1 - Análise comparada de *clusters* e redes de negócios

Dimensão de comparação	<i>Clusters</i> de negócios	Redes de negócios
Relação entre negócios	Proximidade geográfica Compatibilidade de produtos (indústria)	Troca colaborativa Transações baseadas em fidelização
Arranjo estrutural	Conjunto de negócios presentes em dada região, operando na mesma indústria (ou em indústria complementar ou correlacionada).	Conjunto de negócios presentes em dada cadeia de fornecimento, operando transações entre si orientadas para fidelização.
Bases de competitividade	Concentração geográfica	Processo de fidelização

(ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 38. Adaptado.)

Considerações sobre entidades/sistemas supraempresariais

Um sistema supraempresarial (ou uma entidade supraempresarial) consiste em um modelo conceitual de compreensão estrutural, entendimento de operação e análise de opções estratégicas para agrupamentos de negócios, implicando uma perspectiva de abordagem, pesquisa e estudo dos movimentos e dos resultados de um conjunto de organizações com interações em alguma medida. Essa concepção sistêmica do agrupamento de negócios, composto por organizações que se relacionam, considera a constituição de um sistema, dotado de características próprias e distintas da mera composição de atributos individuais de cada empresa particularmente.

O desenvolvimento de uma dinâmica, reconhecida a partir do conceito de processo de auto-organização, leva à constituição espontaneamente de

uma operação de natureza sistêmica dos negócios, oferecendo as bases e as condições para a origem a uma entidade individual, com atributos próprios e distintos, apresentando caracteristicamente um comportamento peculiar e específico, ou seja, um sistema de nível superior ao nível das empresas participantes do agrupamento.

A origem desse processo, para o caso de *clusters* de negócios, está associada à formação “inicial” de uma aglomeração mínima de empresas, via de regra, semelhantes, que passa naturalmente a apresentar alguma vantagem decorrente desse movimento, como capacidade de atração superior sobre clientes, por exemplo. Para as redes de negócios, essa “nucleação” está ligada a processos de aprofundamento da condição especializada de operações vinculada a movimentos de fidelização, em geral de caráter recíproco, da relação fornecedor/fornecido.

A “germinação” de sistemas supraorganizacionais pode decorrer de condições aleatórias ou ser potencializado por essas. A partir das bases para a constituição dos sistemas, desenvolve-se automaticamente um processo evolutivo associado à expansão da capacidade competitiva desses agrupamentos. Segundo a visão de um sistema único, característico, consequência da relação estabelecida entre empresas, em um *cluster* de negócios ou em uma rede de negócios, ocorre, em algum momento, a necessidade por uma orientação integrada, que se fundamenta na oposição à expansão da competitividade em favor do desempenho do sistema e das organizações, que o compõem. Quanto mais maduro e evoluído, mais elevada a capacidade de competir desses sistemas, inclusive em mercados internacionais, o que não assegura necessariamente melhores resultados.

Entretanto, essas condições características de competência, em termos de capacidade competitiva, não sofrem qualquer tipo de ação ou restrição progressiva, inversa ao seu incremento contínuo. Ocorre que, a partir de níveis superiores a um dado *nível máximo de corte*, o potencial de lucratividade do sistema supraempresarial constituído tende a se reduzir em função de expansões contínuas e espontâneas de sua competitividade.

Ou seja, o agrupamento e, nesse sentido, os negócios dele participantes, tornam-se progressivamente mais competitivos, porém, em termos de construção de riqueza, tende a se transformar em um mau negócio em si. O advento da governança completa a evolução ou o “amadurecimento” do sistema supraempresas, particularmente do *cluster* de negócios, promovendo

o aumento da qualidade do negócio da entidade supraempresarial, reduzindo sua competitividade a níveis seguros e de interesse das organizações componentes, aumentando, desse modo, os resultados dos negócios.

As redes, se dotadas apenas de auto-organização, alcançam um estágio potencialmente insuficiente de condição competitiva, principalmente ao se considerar as demandas de presença e operação em mercados globais. A governança, nesse caso, torna-se absolutamente indispensável até mesmo para a rede de negócios ter acesso a uma posição de competitividade efetiva, sendo responsável e agente acionador para desenvolvimento de outros fundamentos imperativos para a evolução plena de uma entidade supraempresarial desse tipo.

No caso particular de redes de negócios, embora os mecanismos de governança sejam demandados comparativamente a *clusters* de negócios, de forma imperiosa para se alcançar condições diferenciais de competitividade do sistema supraempresas, a configuração da relação entre as organizações componentes do agrupamento, envolvendo transações e nível de interação qualitativamente mais intensos, o estabelecimento da governança é potencializado e, de certa maneira mais reconhecido e admitido como condição de operação das empresas participantes. Dessa forma, a governança em redes, embora certamente mais necessária para a constituição da natureza sistêmica do agrupamento, que lhe confere capacidade competitiva destacada, também encontra bases mais favoráveis à sua instituição como instância de influência, controle e gestão.

Ampliando seus conhecimentos

***Clusters* de negócios de Hollywood**

(ZACCARELLI *et al.*, 2008. Adaptado)

Hollywood, um bairro de Los Angeles, onde se instala o maior e mais importante centro de produção de cinema, constitui um *cluster* de negócios que dispensa justificativas, devido à sua visibilidade e indiscutível competitividade. Sem dúvida, Hollywood se constitui em um *cluster* especialmente interessante para uma abordagem de um sistema social complexo. Não raro, pela sua relevância e destaque, Hollywood é citado na literatura como um desafio a ser

decifrado, envolvendo a compreensão de seu sucesso competitivo. O pessoal trabalhando em Hollywood não entende ou oferece explicações convincentes, o que é absolutamente natural e esperado. Afinal, as pessoas envolvidas com o processo e inseridas no sistema, dificilmente perceberiam o *cluster*, onde atuam. Indivíduos externos a Hollywood, por outro lado, necessitariam de uma perspectiva, de um método, para perceber a natureza e compreender a capacidade competitiva da capital mundial do cinema.

A proposta da abordagem desenvolvida limita-se à apresentação, o mais concisa possível, da apreciação do *cluster* de cinema de Hollywood, entendendo esse agrupamento de negócios como um sistema social complexo. O processo, conduzido passo a passo, é exposto a seguir.

Inventariar efeitos do sistema

Como premissa, o interesse de análise concentra-se na competitividade de Hollywood em relação a outros *clusters* ou produtores isolados. Ou seja, não se consideraram outras possíveis motivações como, por exemplo, a qualidade artística dos filmes. Os efeitos do sistema, que refletem seus fundamentos, estão arrolados abaixo:

1. concentração geográfica;
2. abrangência de negócios e instituições;
3. especialização das empresas;
4. equilíbrio com ausência de posições privilegiadas;
5. complementaridade por utilização de subprodutos;
6. cooperação entre empresas do *cluster* de negócios;
7. substituição seletiva de negócios do *cluster*;
8. uniformidade do nível tecnológico;
9. cultura da comunidade adaptada ao *cluster*;
10. caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias; e
11. estratégia de resultado orientada para o *cluster*.

Examinar efeitos do sistema individualmente

Cada efeito, ou fundamento, poderia ser objeto de ampla discussão. Porém, para o objetivo de exemplificação da funcionalidade do método proposto, optou-se pela apresentação de um único determinante para cada efeito do sistema.

- *Concentração* geográfica: condição decorrente das decisões estratégicas de localização inicial de cada empresa, o exame da distribuição geográfica das empresas participantes da produção de películas para o cinema indica viabilidade potencializada na decisão de estabelecimento em Hollywood, que atua como polo *atrator* para esse tipo de negócio. A influência no custo do produto final poderia ser considerada uma variável relevante, sendo que frequentemente encontra-se divulgado que “fazer um filme em Hollywood custa muito mais do que fazê-lo em qualquer outro lugar”; a história registra diversos casos de empresas que fizeram seu primeiro filme fora de Hollywood e, a partir do segundo, em Hollywood. Não adianta ser mais barato, se não houver viabilidade.
- *Abrangência* de negócios viáveis e relevantes: houve época, no início de sua história, em que produtores eram capazes de gerenciar diversas das operações associadas ao processo de produção de uma película. Charles Chaplin, por exemplo, escrevia seus filmes, dirigia, atuava, além de compor para os mesmos. Entretanto, hoje não é mais possível, sendo que cada produção envolve dezenas de negócios, contribuindo na sua especialidade para o resultado final. Ao término das exibições, é comum a exibição da relação desses negócios, que em geral não pode ser considerada reduzida, sugerindo a extensão de empresas envolvidas e o seu nível de especialização. Esse contexto, todavia, implica maior rapidez, eficiência e competência por parte dos fornecedores.
- *Especialização* das empresas: o grau de especialização de um negócio guarda relação direta com as competências de desenvolvimento e acumulação de conhecimento específico no atendimento de clientes, assim como na construção de novas configurações de oferta em relação a novas demandas, sendo que a prontidão para o fornecimento também é favorecida. Ao final dos filmes, o rol das empresas, que participaram da produção, sugere o nível de especialização necessário. Por exemplo,

cita-se um negócio especializado em reproduzir a moda vigente na década de 1870, que tomou parte na definição do figurino, produzido por outro negócio, especializado em costura de época.

- *Equilíbrio* com ausência de posições privilegiadas: MGM e Paramount no passado constituíam a base das indústrias do cinema, sendo que a existência de produtoras menores era considerada desprezível. Essas poucas empresas de porte possuíam importante poder de negociação, condição naturalmente favorável a esses negócios. A presença de um número elevado de empresas, competindo entre si, reduz essa posição de vantagem, sendo que o resultado – considerado para um conjunto de negócios – constitui uma situação de vantagem para o todo, aspecto de favorecimento efetivo para o sistema.
- *Complementaridade* por utilização de subprodutos: as empresas em Hollywood não se limitam a operarem em negócios diretamente ligados ao processo produtivo das películas, sendo que diferentes competências são demandadas em processos relacionados, paralelos e, por vezes, conjugados à produção, em si. Um exemplo da presença desses negócios pode ser obtido da análise da festa da premiação do *Oscar*. Não existem dúvidas, considerando direitos de transmissão, reprodução e distribuição de imagens sobre o fato de que essa operação seja um negócio de rentabilidade indiscutível e que se encerra em si mesmo. Entretanto, o impacto promocional e a sua importância nos programas de marketing de filmes, produtores e, enfim, da indústria de produção se tornou um fator fundamental a ser considerado na gestão desse setor.
- *Cooperação* entre empresas do *Cluster* de Negócios: particularmente invisível a quem observa Hollywood à distância, torna-se necessariamente perigoso afirmar a ausência desse efeito. As produções, pela sua complexidade, envolvem diferentes negócios, não raro com competências semelhantes, mas que se compõem para oferecer soluções a novas demandas, ou induzem a integração de diferentes empresas na concepção, planejamento e elaboração de atividades de difícil operação por uma ou outra isoladamente. De fato, a única consideração possível é a de que dificilmente deixaria de haver cooperação entre empresas agrupadas em área tão limitada ou, em outras palavras, não deve ser

fácil deixar de apresentar uma postura de cooperação, quando demandada, em Hollywood.

- *Substituição* seletiva de negócios do *Cluster*: embora não seja evidente esse efeito para observadores externos a Hollywood, indivíduos moradores em Los Angeles afirmam haver dificuldades efetivas para ser bem sucedido em Hollywood, sendo que entendem ser ainda mais difícil a manutenção desse sucesso ao longo do tempo. A empresa necessita ser permanentemente competente e competitiva; quaisquer dificuldades ensejam substituições de forma quase imediata. Aqueles que acompanham o noticiário sobre os movimentos e as novidades da indústria do cinema certamente estão aptos a fornecerem diversos exemplos.
- *Uniformidade* do nível tecnológico: em havendo diferenças significativas em termos de tecnologia, certamente seria acessível a informação das empresas com alta tecnologia e daquelas com atraso tecnológico, aspecto que importaria distinções efetivas de competitividade, comprometendo a sobrevivência de negócios defasados. Entretanto, a história não registra a presença, mesmo que discreta, de menções ou indicações de diferenças de competências tecnológicas entre negócios concorrentes.
- *Cultura* da comunidade adaptada ao *cluster*: uma dimensão relativamente complexa, mas com importantes manifestações indicativas de sua condição. Nos principais jornais editados naquela região, verifica-se presença na primeira página de assuntos e notícias relacionadas à indústria e ao mundo do cinema. Esse tema é base sobre o que as pessoas conversam, discutem e divergem; aqueles que trabalham em negócios relacionados ao cinema falam sobre isso com orgulho, mesmo fora do trabalho, socialmente, e não se espera desses indivíduos dedicação e motivação superiores em suas atribuições.
- *Caráter evolucionário* por introdução de (novas) tecnologias: embora o nível tecnológico das empresas tenda à uniformidade, nada se pode afirmar sobre a tecnologia em si. Ou seja, não existem garantias espontâneas, de alguma forma produzidas pela evolução do sistema, de introdução de novas tecnologias. Esse efeito necessariamente resultaria de intervenção deliberada, com iniciativa, poder e competência para

tanto. Desse modo, a avaliação desse fundamento demandaria pesquisa orientada, não sendo possível afirmações sobre esse efeito, em particular. Indicações sobre desenvolvimentos em efeitos especiais ou em técnicas de edição, ao longo do tempo, apenas sugerem a presença desse fundamento.

- *Estratégia de resultado* orientada para o *cluster*: a administração dos movimentos estratégicos de um *cluster*, da mesma forma que a introdução de novas tecnologias, não decorre de evolução natural do sistema, sendo resultante de ação intencional e dirigida. Noticiado em jornais, como a Folha de São Paulo, o fato de Hollywood ter assumido uma nova estratégia de produção e distribuição de filmes, envolvendo, entre outras mudanças, o lançamento simultâneo em nível mundial, indica que há uma elaboração estratégica conjugada para Hollywood, incluindo a própria divulgação da notícia. Elementos como esse sugerem a existência de uma estratégia para o *cluster* em nível global.

Avaliar a compatibilidade entre os efeitos

Pode-se admitir que o efeito geral pretendido pelo analista volta-se para a competitividade do *cluster* de Hollywood. A compatibilidade entre os efeitos poderia ser verificada a partir de sua contribuição positiva no efeito geral, ou seja, para a competitividade do *cluster*, sendo que esse exame torna-se indispensável no processo. A forma mais simples de se realizar essa tarefa é partir da identificação do efeito mais significativo e confiável para o efeito geral do sistema. No caso de *clusters*, a concentração geográfica assume essa posição, passando a se avaliar se os demais efeitos guardam relação positiva com essa situação. A concentração geográfica em Hollywood teve, no passado, um papel de atração para os clientes; hoje, isso não é mais perceptível devido à quase inviabilização de outros competidores. Mais recentemente, estão surgindo novos produtores de cinema, externos a Hollywood, em países com governos que oferecem subsídios para essa indústria. Praticamente, apenas um *cluster* na Índia parece se manter viável. O volume de subsídios pode ser utilizado como uma medida da desvantagem competitiva daquele país em relação a Hollywood. A seguir, procedeu-se a uma análise resumida da compatibilidade de cada efeito (fundamento) em relação à concentração geográfica.

- A variedade de negócios virtualmente se inviabilizaria na ausência de concentração geográfica à medida que, por exemplo, prazos de encomenda e entrega de produtos e serviços seriam demasiadamente longos para assegurar elevados níveis de competitividade.
- A diversidade de empresas em cada negócio, embora não signifique a condição mais favorável a cada empresa por redução de seu poder de negociação, é positiva para o conjunto por reduzir o custo agregado do produto final.
- A especialização das empresas permite produções que simultaneamente podem ser realizadas em períodos medidos em meses, associados a níveis de excelência em termos de qualidade.
- A complementaridade oferece alternativas de recuperação de custos e possibilidades de geração de novas fontes de receita, como, por exemplo, na produção de programas de televisão, conteúdo para shows etc.
- A competição com a substituição seletiva assegura a presença de empresas dotadas necessariamente de níveis ao mínimo admissíveis de competências em relação à eficácia e à eficiência.
- A cooperação dispensa comentários quando considerada sua compatibilidade com a concentração geográfica.
- A uniformidade do nível tecnológico é indispensável, pois na condição de sua ausência, aquelas com tecnologia superior seriam premiadas, de alguma forma, resultando maior preço aos clientes do *cluster*, ou seja, pressionando o custo agregado da produção de filmes e reduzindo sua competitividade.
- A cultura adaptada fornece um contexto de compreensão, valorização e adequação de comportamento social à operação do *cluster* como, por exemplo, o orgulho e a dedicação daqueles trabalhando no *cluster*, o estímulo e a motivação para seu desempenho e criatividade.
- O aperfeiçoamento, pela introdução de tecnologias inovadoras, decorre do cenário competitivo interno e opera como um contraponto à estabilidade, configurada pela uniformidade das tecnologias, fomentando a expansão da capacidade competitiva do agrupamento.

- A gestão estratégica do *cluster* pode resultar de diferentes razões, dentre elas, com frequência verifica-se sua presença associada à correção de excessos na capacidade de competir que, em caso contrário, conduziriam ao decréscimo progressivo do custo e do lucro agregado até níveis suficientes apenas para a subsistência do *cluster*.

Considerar cada *efeito* como um *fundamento*

O sistema original – composto por centenas de empresas, milhares de indivíduos (entre artistas, técnicos, assistentes etc.), instituições de apoio, associações profissionais, centros de ensino, voltados para a operação da indústria cinematográfica, entre tantos outros negócios – devido a sua natureza de complexidade diferencial não oferece condições efetivas de utilização ou mecanismos funcionais para efeitos de análise. Desse modo, pratica-se uma substituição do sistema original por um sistema correlato de menor complexidade, refletindo os processos componentes do processo principal, constituído pelos Fundamentos da *Performance Competitiva do Cluster*. Para o caso de Hollywood, poderiam ser definidos como:

1. concentração geográfica em Hollywood;
2. abrangência de negócios e instituições em Hollywood;
3. especialização das empresas em Hollywood;
4. equilíbrio com ausência de posições privilegiadas em Hollywood;
5. complementaridade por utilização de subprodutos em Hollywood;
6. cooperação entre empresas do *cluster* de negócios em Hollywood;
7. substituição seletiva de negócios do *cluster* de Hollywood;
8. uniformidade do nível tecnológico em Hollywood;
9. cultura da comunidade adaptada ao *cluster* de Hollywood;
10. caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias em Hollywood; e
11. estratégia de resultado orientada para o *cluster* de Hollywood.

Investigar interações entre *fundamentos*

O procedimento nesse estágio torna-se, de certa forma, personalizado em função dos objetivos e interesses de análise propostos e, nesse sentido, a identificação de fundamentos a serem eventualmente alterados, segundo capacidade e acesso ao(s) movimento(s) necessário(s) para tanto.

Atividades de aplicação

1. Descreva conceitualmente, com suas palavras, Sistema Supraempresas (ou Supraempresarial).
2. Proponha três critérios identificadores de Entidades Supraempresas (ou Supraempresariais).
3. Entidades Supraempresas (ou Supraempresariais) e Sistemas Supraempresas (ou Supraempresariais) são sinônimos? Justifique.



■ O processo de auto-organização

Introdução

O conceito de auto-organização refere-se a um processo espontâneo de composição sistêmica de sistemas, dando origem a um sistema de nível superior. Autores como Beer (1979a, 1979b), Schwaninger (1993a, 1993b) e Espejo (1993), estudando processos da administração, segundo uma perspectiva sistêmica divulgaram o conceito. Para sistemas supraempresariais, como *Clusters* e Redes de Negócios, a auto-organização constituiu-se num movimento característico relacionado à gênese e ao desenvolvimento dessas entidades. Enquanto, para organizações, sua constituição é o resultado de um planejamento elaborado, aprovado e consciente, o mesmo não se verifica para entidades supraempresas.

Para uma empresa, em particular, o projeto de estruturação inicial é desenvolvido, considerando níveis de investimento, fluxos de caixa, cronograma de ação, sendo definidas as fases, que compõem o processo de constituição do negócio. No caso de um shopping center, por exemplo, que é uma configuração de entidade supraempresas, confeccionou-se certamente um plano integralmente organizado e consciente, incorporando seus diferentes aspectos, como decisão da localização, alternativas de acesso, estrutura da edificação, conjunto de lojas, critérios de controle de desempenho etc.

Esse tipo de processo conscientemente concebido não se aplica no caso específico da instituição dos *Clusters* e Redes de Negócios operando atualmente. De qualquer forma, é possível em breve que se viabilize planejamento e organização de *clusters* e redes de negócios, de forma análoga a outras entidades supraempresas (como shopping centers, por exemplo). Entretanto, inexistem, por ora, a viabilidade de projeto dessas entidades, ao menos, enquanto não se reconhecer o papel fundamental e decisivo do processo evolutivo baseado no movimento de auto-organização do agrupamento.

Naturalmente, pelo fato do processo de organização, que pode ser entendido como um movimento coletivo de composição das empresas membros do agrupamento, não se constituir numa ação decidida por qualquer instância com autoridade para tanto, a aceitação ou admissão teórica pode ser

contestada. Entretanto, a compreensão de que este curso dinâmico manifestado pelos arranjos supraempresariais, como *clusters* e redes de negócios, independentemente de uma orientação ou direção exercida por um centro de poder, apresenta-se como evidência, determina a necessidade de uma perspectiva explicativa distinta da visão tradicional de ações decorrentes de estratégias concebidas de forma racional, que originaram um planejamento, que lhes deu origem. Em outras palavras, a natureza evolutiva desses formatos de entidades supraempresariais não condiz ou pode ser objeto de análise, segundo a abordagem clássica e lógica, absolutamente consistente no que concerne ao planejamento e ao desenvolvimento das empresas.

O “paradoxo incômodo”, conforme Zaccarelli *et al.* (2008, p. 53), está associado à necessidade de se reconhecer que entidades supraempresas, como *clusters* e redes, não resultam efetivamente de um raciocínio dirigido sobre e para uma dada organização, manifestando, no entanto, competências competitivas diferenciais e superiores às de organizações adequadamente concebidas, a partir de um planejamento prévio e consciente.

Desse modo, a proposta conceitual desenvolvida apresenta consistência conceitual justificável, coerência teórica sustentável, aderência explicativa à realidade verificada e registrada dos fatos e, principalmente, oferece uma descrição funcional e uma plataforma prescritiva para os movimentos presentes no interior de *clusters* e redes de negócios, particularmente, em relação à sua característica peculiar de transformação evolutiva.

Nucleação do processo de auto-organização

O processo, denominado auto-organização, está condicionado a uma situação de partida, um contexto específico de germinação, que possibilita a instituição de um nível sistêmico superior ao nível das organizações presentes na forma de um arranjo interativo inicialmente. Essa condição de início para a situação particular de *clusters* de negócios pode ser considerada como o estágio de uma configuração de negócios concentrados geograficamente, dotados da vantagem competitiva associada ao seu poder superior de atração sobre clientes. Para redes de negócios, a *germinação* condiciona-se ao aumento importante e verificável na especialização de operações conjuntamente com o aprofundamento do processo de fidelização na relação fornecedor/fornecido. O germe dos arranjos supraorganizacionais, como os tratados, em geral, pode ser ligado a condições incidentais, porém, não se verificam impedimentos teóricos de potencialização ou estimulação orientada.

Desenvolvimento do processo de auto-organização

Adotando como exemplo simulado de um conjunto de unidades de varejo numa dada região, é possível uma apreciação simplificada inicial do movimento de auto-organização. Admitindo-se que, de alguma forma, foi constituído um conjunto comercial de lojas oferecendo produtos semelhantes numa dada localização, este agrupamento inicial oferece uma plataforma para a evolução espontânea desse arranjo para um sistema supraempresas. Assumindo-se o desenvolvimento evolutivo do agrupamento, seria admissível a construção de condições sucessivas provocadas por resultantes endógenas de movimentos ou condições anteriores, como descritos, a seguir:

- **condição 1** – situação favorável e potencializadora de atração de clientes, provocada principalmente pelo contexto interessante em relação à variedade e ao sortimento de ofertas, assim como o preço, percebido como aparentemente menor, resultante provável de maior concorrência. O efeito decorrente das condicionantes definidas nessa circunstância induz a condição 2;
- **condição 2** – aumento consistente e verificável do desempenho das unidades participantes do agrupamento, mensurável, por exemplo, pela média de vendas por loja, em função do incremento auferido pela situação favorável da atração de clientes, provocado pela condição 1, determinando maior lucratividade das lojas instaladas, contexto condicionante e que propicia a condição 3;
- **condição 3** – ampliação da atratividade do setor, relacionada diretamente com a localização, para instalação de outros negócios, em função da qualidade percebida dos negócios por parte de outros empreendedores do ramo. Novas lojas estabelecidas apresentam diferenciação, em alguma medida, nos produtos, considerando bens e serviços, resultando nas bases para as condições 4 e 5;
- **condição 4** – expansão de abrangência, profundidade e extensão da oferta agregada do conjunto de unidades de varejo instaladas, induzindo uma percepção de maior sortimento e variedade de produtos oferecidos pelo agrupamento das lojas concorrentes e, portanto, aumento do benefício total, assim como redução de esforço, para os clientes do arranjo comercial, levando à condição 6;

- **condição 5** – evolução crescente do número de lojas instaladas em relação à dimensão inicial do agrupamento inicial, incluindo a tendência resultante de estabelecimento de negócios que, em alguma medida, seriam opções complementares ou alternativas de apreciação e compra por parte de clientes do agrupamento de empresas, remetendo – como na condição 4 – à condição 6;
- **condição 6** – crescimento progressivo do poder de atração de clientes, potencializado pela expansão da variedade e do sortimento de ofertas, consubstanciados pela introdução de novos empreendimentos na região e pela tendência de continuidade desse movimento de ampliação do número de pontos de venda e, nesse sentido, da qualidade e quantidades de produtos disponíveis.

Considerando-se que a condição 6 possui a mesma natureza da condição 1, fecha-se um ciclo de autoalimentação, ou seja, um “círculo virtuoso” completa-se, provocando a retomada do processo. Desse modo, à medida que a condição 1 se repete, voltará a se repetir a condição 2, implicando novamente a condição 3 e, disto, a condição 4, que remete à condição 5 e à condição 6, de forma repetida, cuja sucessão relaciona-se ao desenvolvimento da natureza sistêmica do conjunto de negócios.

Entretanto, é necessário o reconhecimento de que os movimentos manifestados por sistemas, com tais características, dificultam seu entendimento integrado, por manifestarem simultaneamente dinâmicas agindo como causas e efeitos, de mesmo caráter funcional interagindo, como representado no esquema na figura 1.

A situação esboçada apresenta a vantagem da visualização simplificada associada à capacidade ilustrativa do processo desenvolvido. O movimento, de natureza evolutiva, é repetido de forma progressivamente mais complexa e, de certa forma, mais intensa em sistemas, onde as interações não se limitam aos cinco efeitos descritos, mas compreendendo um conjunto significativamente maior de relacionamentos desdobrados em resultantes de inúmeros efeitos e, nesse movimento dinâmico e interativo, seus encadeamentos manifestam-se em maior grau e número. Entretanto, os atributos caracteristicamente constituídos pelo comportamento recorrente das interações asseguram um processo de crescente estimulação da capacidade competitiva (nessa situação) do sistema desenvolvido pelos negócios presentes no agrupamento.

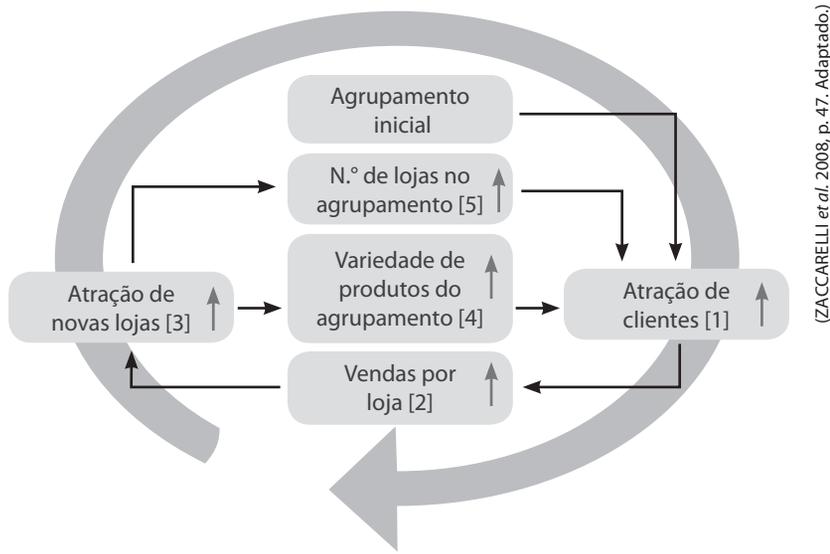


Figura 1 – Evolução de *clusters* de negócios por auto-organização.

Velocidade de auto-organização

O período de tempo transcorrido durante e entre as diferentes condições e os efeitos decorrentes dos sucessivos contextos estabelecidos, não foram intencionalmente objeto de discussão nessa primeira aproximação, delineada no tópico anterior. Ou seja, optou-se por não comentar *a priori* a defasagem, medida em unidade temporal, para que a condição 1 ofereça as bases materiais para induzir a condição 2 e, desta nova configuração estabelecida, o intervalo para que se desenvolva efetivamente a condição 3 e assim por diante.

Estes prazos estão condicionados à situação particular de cada situação, podendo ocorrer de forma mais rápida, demandando períodos expressos em dias ou semanas, ou mais longos, e horizontes temporais de mais de um ano para cada efeito. São estes períodos de tempo que determinam a velocidade de auto-organização, em última análise. No caso de *Clusters* de Negócios, que foram *instituídos* como resultado de auto-organização, de forma espontânea, os prazos demandados para uma condição de competição internacional são, via de regra, estimados em décadas, devendo necessariamente se reconhecer que maior período, relativamente mais extenso quando comparado aos demais, transcorrerá para se atingir potencialmente uma situação verificável de liderança numa competição global.

Caracterização de sistemas auto-organizados

Sistemas resultantes de processos de auto-organização, ou seja, instituídos e em transformação progressiva e evolucionária baseada no desenvolvimento de processos de auto-organização, apresentam, ao menos, três características indicativas dessa condição:

- a sequência dos efeitos determina um ciclo fechado; os efeitos iniciados em um determinado estágio prosseguem até seus desdobramentos resultarem na ampliação do efeito de origem, definindo um novo ciclo de efeitos da mesma natureza que os anteriores. O processo, de caráter evolutivo, não se torna instável devido a limitações do ambiente;
- o conjunto dos efeitos é positivo, isto é, levam a uma amplificação da situação anterior. Se entre os efeitos positivos, houver algum efeito negativo (ou de comprometimento da condição anterior), o sistema tende a apresentar restrições à evolução ou torna-se oscilante, alternando progresso e retrocesso;
- inexistem restrições de natureza interna ao processo desenvolvido para o crescimento de um sistema auto-organizado. Esse sistema consistentemente manifesta a tendência de crescimento contínuo até ser limitado por uma condição de caráter externo, presente ou definida no ambiente, em que opera o sistema.

No exemplo apresentado, enquanto for viável a ampliação da capacidade de atração de maior mercado, a concentração comercial de lojas continuará crescendo por auto-organização.

Em sistemas biológicos, modelos interessantes de sistemas, em geral, com ausência de limitadores internos de crescimento, fica patente que o processo evolutivo de sistemas com auto-organização é interrompido basicamente por condições exógenas aos sistemas. O exemplo, apresentado por Zaccarelli *et al.* (2008, p. 49), é ilustrativo:

Os dinossauros, em condições de disponibilidade de alimento, permanecem em processo de crescimento *indefinidamente*; os jacarés mantêm esta característica, não existindo tamanho padrão do animal adulto em contrapartida aos animais superiores, dotados de limitação de crescimento de origem interna, sugerindo uma questão para a reflexão.

Como resultado da terceira característica, *clusters*, por não apresentarem limites de natureza interna ao crescimento por auto-organização, manifestam a tendência de evolução até se tornarem monopolistas, como entida-

de supraempresas (embora os negócios dentro do *cluster* permaneçam em competição intestina¹), com capacidade potencial de atingir supremacia no mercado mundial, na condição de ausência de barreiras ao livre comércio. Hollywood, no caso da indústria do cinema, é um exemplo evidente de *cluster* de negócios que venceu todos os competidores, atingindo o monopólio mundial, com raras exceções, em geral, decorrentes de práticas artificiais.

¹ *Competição intestina:* competição interna ou processos de competição ou concorrenciais no interior do sistema.

Declustering: autodesorganização de clusters de negócios

O processo de auto-organização e sua característica dinâmica evolutiva potencialmente, ao longo do tempo, podem se transformar em um processo reverso de involução, denominado como *autodesorganização*. Para que esse movimento venha a se manifestar, duas condicionantes – uma de natureza interna ao sistema instituído e outra associada à configuração das interações estabelecidas – estariam necessariamente presentes:

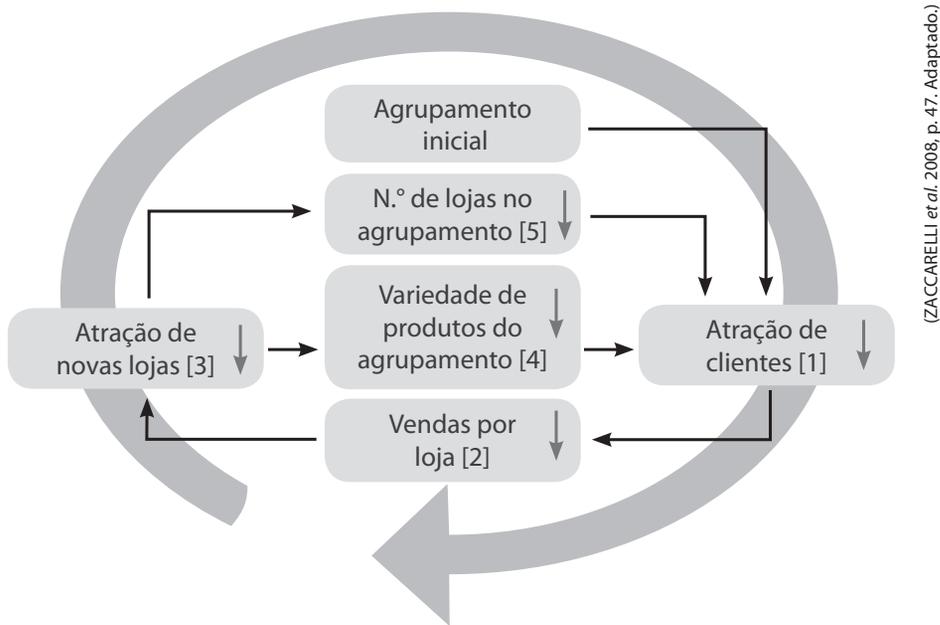
- **condicionante 1** – a condição original de desenvolvimento do processo deixa de ser a dimensão mínima indispensável, definindo-se outro patamar de acesso a vantagens pelo arranjo capazes de oferecer condições favoráveis à auto-organização do agrupamento, com alguma organização sistêmica, à medida que, em caso contrário, sequer teria se desenvolvido uma configuração passível de desorganização;
- **condicionante 2** – a resultante dos efeitos provocados está associada a decremento qualitativo das condições anteriores ou, em outros termos, o sentido determinado pelos efeitos, positivos na auto-organização, assume condição inversa, impondo decremento ou potencial de redução.

Utilizando o exemplo construído para a aproximação do processo de auto-organização, baseado nos movimentos simulados de evolução de uma concentração comercial de lojas, descreve-se, a seguir, uma possível dinâmica relacionada à autodesorganização.

Em função de sua simplicidade e funcionalidade, adotou-se o agrupamento de lojas, com dimensões significativas e condição competitiva elevada, como o contexto inicial dessa simulação. Admita-se a premissa que a condição 1, em um dado instante do tempo, manifesta característica inversa à descrita na primeira abordagem evolutiva. A potencial sequência de movimentos decorrente dessa nova condicionante é descrita, como segue:

- **condição 1** – situação desfavorável em relação à capacidade de atração de clientes, devido (por hipótese assumida) a restrições e/ou a problemas associados à situação de acesso à região, onde o *cluster* de negócios se encontra instalado, induzindo a condição 2;
- **condição 2** – redução efetivamente verificável do nível médio do volume de vendas por loja, em função da diminuição da capacidade de atração constituída, provocada pela condição 1, implicando menor lucratividade potencial e, por conseguinte, na condição 3;
- **condição 3** – situação de encerramento de atividades ou de mudança de endereço de algumas unidades, em função da evolução das transformações do contexto desenvolvidas, impondo condições instaladas de qualidade inferior do negócio, resultando nas condições 4 e 5;
- **condição 4** – decréscimo dos níveis de variedade e de sortimento do conjunto de produtos e serviços oferecidos pelo agrupamento de pontos de venda, aspecto que induz progressivamente uma situação de menor benefício para os clientes, potencializando a condição 6;
- **condição 5** – contração progressiva no número de unidades comerciais de varejo instaladas na região de concentração inicial em relação à situação anterior, implicando na redução da qualidade e quantidade da oferta anterior, ou seja, das vantagens para o cliente, remetendo à condição 6;
- **condição 6** – diminuição da capacidade de atração de clientes e, nesse sentido, da capacidade de expansão ou mesmo de manutenção do nível presente de mercado, potencializado pela redução da variedade de produtos e contração do número de lojas.

A sequência descrita das etapas sucessivas, quando concluída, induz a repetição do ciclo, desencadeando um processo retro e autoalimentado, que conduz potencialmente o sistema a uma condição de extinção (figura 2). Em ambos os processos, há uma tendência latente dos movimentos posteriores serem mais acelerados que os anteriores, que deram origem. Por outro lado, numa dada característica dos processos autógenos desenvolvidos, em especial, existe uma diferença da maior importância entre a auto-organização e a autodesorganização: a velocidade dos movimentos manifestados na autodesorganização são caracteristicamente mais rápidos que os de auto-organização, atingindo situações de virtuais implosões do agrupamento (em função do reduzido período decorrido para a falência do *cluster* de negócios).



(ZACCARELLI et al. 2008, p. 47. Adaptado.)

Figura 2 – Processo de falência de *clusters* de negócios.

Casos reais exemplificam esse processo, de caráter idêntico à auto-organização, mas com efeitos inversos a esse. Um exemplo simples e relativamente conhecido, presente na realidade brasileira, foi a falência do *cluster* de negócios moveleiros de São Bernardo do Campo, município da grande São Paulo. A condição de partida para esse processo decorreu da ampliação progressiva da capacidade competitiva de *cluster* concorrente, instalado no sul do país, que culminou na vitória desse e na extinção daquele.

O efeito perverso ou insuficiente da auto-organização

Embora o movimento endógeno de amplificação da capacidade competitiva de entidades supraempresariais, associado ao processo de auto-organização manifestado por sistemas supraempresariais, apresente, como atributo distintivo, esse efeito, não se deve limitar a análise a esse aspecto.

Clusters de negócios podem atingir estágios avançados de auto-organização de forma espontânea, entretanto, essa condição, que lhe confere elevada capacidade de competir, incluindo em mercados internacionais, pode comprometer seu potencial de lucratividade. O sistema, a partir de um dado ponto ou condição, embora permaneça virtualmente ampliando

sua competitividade, torna-se progressivamente incapaz de promover construção de riqueza para os membros do agrupamento de negócios, tendendo a se transformar em um mau negócio em si.

O advento da instituição de uma governança completaria a evolução do *cluster*, promovendo o aumento da qualidade do negócio total do *cluster*, reduzindo sua competitividade a níveis seguros e aumentando os resultados dos negócios. As redes, se dotadas apenas de auto-organização, alcançam estágios potencialmente insuficientes de condição competitiva, principalmente em mercados globais. A governança, nesse caso, é requisito imprescindível à condução a uma situação de “maturidade” da rede de negócios, no sentido de acesso a posições de competitividade efetiva, sendo responsável e agente acionador para desenvolvimento de outros fundamentos imperativos para a evolução plena de uma entidade supraempresarial desse tipo.

É provável que se desenvolvam algumas reservas sobre a importância de um processo, com conceito e mecanismo relativamente simples, como auto-organização, para a compreensão de um contexto complexo, como aqueles envolvendo entidades supraempresariais. Entretanto, conforme afirma Zaccarelli *et al.* (2008, p. 55),

[...] o argumento factual que a realidade está a mostrar, com a diversidade e profusão de casos reais, quando abordada consistentemente não oferece espaços para dúvidas sobre a auto-organização de *clusters* e redes de negócios, particularmente em casos de auto-desorganização, situação progressiva de descontinuação de negócios motivada por um processo de natureza supraempresarial.

Assim, a presença de um movimento auto-organizado, que redundará na constituição de um funcionamento sistêmico de agrupamentos de negócios, determina a constituição de um nível superior ao nível das empresas. Esse aspecto deve ser reconhecido e servir como plataforma teórica para uma nova abordagem dos negócios, particularmente *clusters* e redes, desenvolvendo-se novas e efetivas perspectivas, que podem oferecer respostas consistentes e convincentes a questões em aberto com mais de uma década.

Auto-organização: uma consideração final sobre o processo

A entidade supraempresas não possui uma natureza humana; mesmo sua essência social não manifesta um padrão convencional de existência. Funcionalidade mecânica de dispositivo somada a atributos característicos de

caráter biológico, na manutenção de sua operação homeostática de adaptação e interação ambiental, de forma a maximizar sua vitalidade e condições de sobrevivência, sistemas supraempresariais são entidades constituídas por sistemas sociais e, nesse sentido, por indivíduos.

Em envolvendo atividades humanas, sistemas supraempresas demandam perspectivas de compreensões, visões de mundo, baseando-se em valores, atitudes e resultados. Os *valores* envolvidos, no sentido psicológico, tendem a estar ligados ao desempenho da entidade supraempresarial e são incorporados pelas pessoas relacionadas a ela. Embora sob uma perspectiva didática, a apresentação do conceito de auto-organização pode sugerir um entendimento eventualmente viesado do processo de evolução espontâneo de sistemas supraempresariais. O tratamento do efeito conjunto dos movimentos de auto-organização pode ser entendido *a priori* como uma soma simples de efeitos. Entretanto, efeitos de natureza sistêmica, responsáveis, pela evolução da capacidade competitiva do agrupamento, constituem as condições de desenvolvimento que Zaccarelli *et al.* (2008) convencionaram denominar de *Fundamentos da Capacidade Competitiva*, tanto para *clusters* de negócios, quanto para redes de negócios.

Esses fundamentos podem ser compreendidos como os espíritos relacionados aos fatores de um sistema complexo que, conjugados, originam a maior parte dos desdobramentos de importância relacionados à expansão da capacidade competitiva de sistemas supraempresariais.

Em função desse reconhecimento, tais fundamentos apresentam especial relevância na compreensão e explicação da *performance* competitiva de *clusters* de negócios e de redes de negócios, em particular: entidades supraempresariais. O efeito conjunto dos movimentos de auto-organização não apresenta as mesmas características e dinâmicas para quaisquer configurações de entidades supraempresarias. Este efeito conjunto resultante é diferenciado para evoluções desenvolvidas em *clusters* de negócios e em redes de negócios, por exemplo.

O tratamento de um dado sistema supraempresarial, *cluster* ou rede de negócios, não pode ser baseado ou apresenta referências para medidas ou avaliações de resultado do processo de auto-organização ocorrido ou em desenvolvimento. Embora, em ambos os casos, a auto-organização possa ser associada aos efeitos secundários, isto é, aos Fundamentos da *Performance Competitiva*, que, por sua vez, alteram a competitividade de *clusters* de negócios e de redes de negócios, a estratégia da entidade supraempresarial deveria se pautar idealmente pela focalização em determinados fundamentos, em

detrimento de outros. A intervenção mais interessante, estimulando-se a continuidade do movimento de auto-organização, seria a opção por fundamentos, cuja atuação dirigida considerasse o resultado ótimo para a potencialização e o favorecimento da manutenção evolutiva dos demais fundamentos.

O rol de fundamentos para a *performance* competitiva de *clusters* de negócios ou de redes de negócios, por esse motivo, não apresenta uma ordenação efetiva, apenas arbitrária, à medida que, a partir dos conceitos de auto-organização, torna-se desnecessária uma perspectiva ordenada dos efeitos secundários. Nesse sentido, reconhecendo-se a interação e a interdependência dos efeitos sistêmicos – os Fundamentos da *Performance Competitiva* – não é justificável uma hierarquização de importância ou de prioridade para qualquer propósito que se tenha.

Dois efeitos sistêmicos (fundamentos), porém, para *clusters* e redes de negócios, respectivamente, apresentam posição claramente diferenciada dos demais, sendo objeto de registro e ênfase na abordagem desses dois tipos de sistemas:

- a concentração geográfica no caso de *clusters* de negócios e a fidelização no caso de redes de negócios, que num primeiro momento, dependem exclusivamente do desenvolvimento de mecanismos de auto-organização; e
- a estratégia para o agrupamento ou sistema de negócios, tanto em *clusters* como em redes, que conduzem a posições de superioridade competitiva combinada com resultados de negócios, não está condicionada exclusivamente a mecanismos de auto-organização.

Ampliando seus conhecimentos

Complexidade, caos e auto-organização

(PALAZZO, 2008. Adaptado)

O processo de auto-organização

Outra questão fundamental é: “De onde vem a ordem?” Segundo as leis gerais da termodinâmica parece que os processos dinâmicos tendem a seguir

os caminhos de menor consumo de energia até que o sistema encontre um ponto de equilíbrio onde permanecerá enquanto não sofrer perturbação. Há diversos exemplos na natureza de sistemas e organismos que apresentam elevada energia e organização internas em aparente desafio às leis da física. Alguns deles são:

- partículas de limalha de ferro que se alinham segundo as linhas de força do campo magnético a que são submetidas;
- partículas d'água que suspensas no ar formam nuvens;
- formigas ou abelhas que crescem a partir de um zigoto até formar um complexo sistema de células que então por sua vez participa de uma sociedade altamente estruturada e hierarquizada.

A organização surge espontaneamente a partir da desordem e não parece ser dirigida por leis físicas conhecidas. De alguma forma a ordem surge das múltiplas interações entre as unidades componentes e as leis que podem governar este comportamento não são bem conhecidas. A perspectiva comportamental de um sistema auto-organizável poderia revelar como padrões espaciais e temporais – tais como caminhos, limites, ciclos e sucessões – poderiam surgir em comunidades heterogêneas complexas. O entendimento dos mecanismos de auto-organização pode conduzir à construção de modelos mais informativos e precisos. Os primeiros modelos de formação de padrões utilizados baseavam-se em uma abordagem *top-down* onde os parâmetros descreviam os níveis mais altos dos sistemas. Segundo este enfoque a dinâmica das populações é representada também em seus níveis mais elevados e não como resultado da atividade que ocorre ao nível mais baixo dos indivíduos.

A abordagem *top-down* viola dois princípios básicos dos fenômenos populacionais, que são individualidade e localidade. A individualidade tenta levar em conta as diferenças entre os indivíduos. Tais diferenças, ainda que muito pequenas, podem conduzir a resultados radicalmente diferentes na evolução das populações ao longo do tempo. Por localidade pretende-se significar que cada evento possui uma localização e um escopo de influência. Ignorar a localidade dos eventos obscurece fatores que poderiam contribuir para uma visão mais clara da dinâmica espaço-temporal dos sistemas.

Precondições da auto-organização

É necessário a um sistema satisfazer diversas precondições e valer-se de vários mecanismos para promover a auto-organização. Tais mecanismos são de certa forma redundantes e pouco definidos, entretanto permitem avaliar intuitivamente o potencial de auto-organização dos sistemas. São eles:

- **abertura termodinâmica** – em primeiro lugar o sistema (uma unidade reconhecível, tal como um órgão, um organismo ou uma população) deve trocar energia e/ou massa com o seu ambiente. Em outras palavras, deve haver um fluxo não-nulo de energia através do sistema;
- **comportamento dinâmico** – se um sistema não está em equilíbrio termodinâmico, a única opção que resta para o seu comportamento é assumir algum tipo de dinâmica, significando que o sistema encontra-se em contínua mudança;
- **interação local** – uma vez que todos os sistemas naturais apresentam inerentemente interações locais, esta condição parece ser um importante mecanismo para a auto-organização e como tal deve ser incorporada aos modelos que a representam;
- **dinâmica não-linear** – um sistema com laços de *feedback* positivo e negativo é modelado com equações não-lineares. A auto-organização pode ocorrer quando existem laços de *feedback* entre as partes componentes do sistema e entre estes componentes e as estruturas que emergem em níveis hierárquicos mais altos;
- **grande número de componentes independentes** – uma vez que a origem da auto-organização recai nas conexões, interações e laços de *feedback* entre as partes dos sistemas, torna-se claro que sistemas auto-organizáveis devem possuir um grande número de componentes;
- **comportamento geral independente da estrutura interna dos componentes** – isto quer dizer que não importa do que ou como são feitos os componentes do sistema, desde que eles façam as mesmas coisas. Em outras palavras, isto significa, que a mesma propriedade emergente irá surgir em sistemas completamente diferentes;
- **emergência** – a emergência é provavelmente a noção menos conhecida dentre as que se relacionam com auto-organização. A Teoria da

Emergência diz que o todo é maior do que a soma das partes e o todo exhibe padrões e estruturas que surgem espontaneamente do comportamento das partes;

- **comportamento geral organizado e bem definido** – desconsiderando a estrutura interna de um sistema complexo e observando-o apenas como um fenômeno emergente constata-se que seu comportamento é bastante preciso e regular;
- **efeitos em múltiplas escalas** – a emergência também aponta para interações e efeitos entre múltiplas escalas nos sistemas auto-organizáveis. As interações em pequena escala produzem as estruturas em grande escala as quais por sua vez modificam a atividade na pequena escala de negócios. Essas novas visões exigem um novo entendimento para a gestão dos negócios!

Atividades de aplicação

1. O “paradoxo incômodo” está associado à necessidade de se reconhecer que entidades supraempresas, como *clusters* e redes, não resultam efetivamente de um raciocínio dirigido sobre e para uma dada organização, manifestando, no entanto, competências competitivas diferenciais e superiores às de organizações adequadamente concebidas, a partir de um planejamento prévio e consciente. A auto-organização é um processo associado a esse aparente paradoxo. Estabeleça a relação entre a afirmação e o conceito.
2. Por que a velocidade com que se dá o processo de auto-organização é inferior à velocidade com que ocorre o processo de autodesorganização?
3. A auto-organização em sistemas supraempresarias pode ser entendida como um processo espontâneo determinado pela ação dos negócios, em função de uma perspectiva estratégica individual de cada empresa. Explique a afirmação.



Introdução

O termo governança sem um qualificativo, ainda remete, em geral, à *governança corporativa*, significando uma configuração específica de gestão associada à atuação do Conselho Administrativo em corporações de grande porte. Nesse sentido, esse Conselho Administrativo exerce uma função definida como governança corporativa, tendo como principal atribuição, entre outras atividades, a indicação e o controle de desempenho do corpo executivo da empresa. Cabe, entretanto, assinalar-se que esse órgão não assume o papel de gestão do negócio, ou seja, não determina rumos ou movimentos, baseados em determinações operacionais, prescrições de conduta ou ordens de comando. As decisões que lhe cabem não são, via de regra, consubstanciadas em ações abertas, que cheguem ao conhecimento da organização.

Aparentemente essa instância, pela discrição com que atua, sugere não raro possuir reduzido poder de comando. O comportamento dos conselheiros tende a se pautar pela reserva, limitando-se a fornecer orientação e avaliação sobre decisões e evolução do negócio. Todavia, julgando-se o processo de gestão insatisfatório, promovem a substituição do executivo, que escolheram anteriormente. Se esse grupo de conselheiros exercesse algo como um governo corporativo, seria esperado que tomasse decisões e administrasse sua implementação. Decorrente de sua condição de exercício e funções, pode-se reconhecer que a governança corporativa possui ingerência importante nas decisões, mas de forma velada.

A governança supraempresas (ou supraempresarial), a exemplo da governança corporativa, possui uma atuação essencialmente tácita, fundamentalmente discreta, porém, caracteristicamente focalizada nas decisões relacionadas à competitividade e ao resultado do agrupamento de negócios, ao qual está associada. Ou seja, a governança supraempresas não limita sua perspectiva de atuação especificamente em uma organização, mas compreende o conjunto dos negócios, que compõem um dado agrupamento. Sua ação, em função de sua natureza supraempresarial, compreende conside-

ração, influência e monitorização das diferentes empresas membros de um sistema supraempresas.

Essa existência relativamente etérea da governança supraempresarial, assim como no reconhecimento das entidades supraempresariais, deve ser objeto de constatação mais pelos seus efeitos do que pela sua identificação clara de constituição. A efetividade de sua presença, assim como seu reconhecimento, vem sendo pesquisada e constatada nos últimos 15 anos.

Diferentes autores, partindo de diferentes concepções de abordagem e análise, constataram a presença inequívoca de vantagens competitivas de empresas componentes de um *clusters* e redes de negócios em relação a empresas externas a esse dado agrupamento e não participante de outro sistema de natureza supraempresarial (SCOTT; STORPER, 1986; PORTER, 1990; 1998a; SCOTT, 1998; SCHMITZ; NADVI, 1999; SIQUEIRA; TELLES, 2006a; 2006b). Sob uma perspectiva geral e ainda provavelmente não compreensiva de forma integral, pode-se admitir que as vantagens decorrentes da presença em *clusters* e redes de negócios estão associadas a basicamente duas fontes: *economias marshallianas* e *movimentos conjugados do agrupamento*.

As economias chamadas de *marshallianas* estão associadas ao que Marshall denominou de retornos crescentes de escala, advindos da especialização dos negócios propiciada pela divisão social do trabalho, resultando ganhos de escala, externos às empresas, mas endógeno ao agrupamento. Posteriormente, verificou-se que essas economias externas aos negócios não só derivam ganhos baseados em processos evolutivos de divisão do trabalho e, conseqüente, do aumento de especialização das empresas, mas que – nessa evolução – potencializam-se as relações com maior grau de interação e frequência entre agentes, condição que redundava em desenvolvimento diferenciado de inovações e competências locais ou em rede.

Os *movimentos conjugados do agrupamento*, particularmente a partir dos trabalhos de Storper e Harrison (1991), e Schmitz (1997; 1999) sobre configurações de poder, autoridade e influência presente em agrupamentos empresariais, denominada governança supraempresarial por Zaccarelli *et al.* (2008), podem ser consideradas alternativas relevantes de ganhos de eficiência para o coletivo do agrupamento. Entretanto, questões sobre essa instância de orientação, com poder de ingerência sobre organizações pertencentes aos sistemas supraempresariais, como *clusters* e redes de negócios, providas de compreensão integrada desses e que potencialmente representa uma das

bases de competitividade das entidades supraempresariais, ainda não se encontram adequadamente respondidas, suscitando, vez por outra, sentimentos de desconfiança e ceticismo em relação à sua efetiva existência.

Governança supraempresarial: conceito sem consenso

Miles e Snow, tendo, ao final da década de 1980, desenvolvido pesquisas sobre a relação entre estrutura, processos e estratégia organizacional (MILES; SNOW, 1978), em 1986, publicaram artigo que destacava a proposta de um novo conceito, relacionado a formas inovadoras de articulação entre negócios e empresas (uma primeira definição para a gestão supraempresarial), que ressaltava como absolutamente relevante na compreensão do processo de administração das organizações: “clusters de empresas ou unidades especializadas coordenadas por mecanismos de mercado” (MILES; SNOW, 1986).

Esse autores passam a discutir fatores e condições para a desarticulação das chamadas *organizações em rede* em 1992, adotando – como uma de suas premissas – a existência de uma perspectiva de nível superior à administração das empresas. Nos primeiros anos da década de 1990, Powell, partindo de um estudo sobre mercado e composição hierárquica entre empresas, investigava o desenvolvimento e as relações estabelecidas entre organizações na forma de redes, enfatizando as indicações da existência de um processo peculiar de vinculação entre negócios: “Modelos laterais ou horizontais de trocas e transações, fluxos independentes de recursos, linhas recíprocas de comunicação” (POWELL, 1990).

Os estudos desenvolvidos em setores específicos ofereciam dados, informação e evidência da presença e da relevância de processos de gerenciamento extraorganizacional, responsáveis pela coordenação entre diferentes negócios independentes, enfatizando a importância de uma governança supraempresarial. Exemplos como da indústria têxtil na Itália (MARIOTTI; CAINARCA, 1986), do setor cinematográfico (FAUKNER; ANDERSON, 1987), do setor de serviços financeiros (ECCLES; CRANE, 1988), da indústria de semicondutores (SAXENIAN, 1990), do conjunto de negócios ligados à biotecnologia (BARLEY; FREEMAN; HYBELS, 1992) ou do segmento de moda (UZZI, 1996; 1997) registrados e reconhecidos aferiam e validavam a governança

supraempresas como um conceito presente no cotidiano da operação de diferentes contextos de negócio, não restrito a um ou outro setor.

Ao longo do tempo, onde pesquisas confirmavam a presença de governança supraempresas em diferentes setores, se desenvolvia a demanda por definições mais compreensivas da administração diferenciada e específica nesse domínio. Diversas contribuições se sucederam, baseadas em rigor e/ou aplicabilidade de conceito, como Dubini e Aldrich (1991), Larson (1992), Gerlach e Lincoln (1992), Alter e Hage (1993), Kreiner e Schultz (1993), Granovetter (1994; 1995), Liebeskind, Oliver, Zucker e Brewer (1996) e Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

A disponibilidade de pesquisas sérias e validadas nesses últimos vinte anos, focalizadas na observação e compreensão da competitividade de *complexos organizacionais*, evidenciaram com absoluta clareza a presença de uma instância gestora em nível supraorganizacional em setores distintos, compostos por empresas independentes, porém ligadas por vínculos de proximidade geográfica, relacionamento transacional, processos competitivos e/ou cooperativos.

Embora sua definição ainda não possa ser considerada como universal, em função da relativa frouxidão da maioria das propostas de conceituação, os estudos mais recentes, como em particular o de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), demonstram importante consistência conceitual e aplicabilidade de negócio, sendo baseados numa composição entre as teorias de custo de transação (*transaction cost theory*) e de rede social (*social network theory*). Nesse sentido, a proposta dos autores citados para a gestão supraempresarial seria:

A governança de redes compreende um conjunto selecionado, consistente e estruturado de negócios autônomos (assim como agências ou entidades sem fins lucrativos) engajados no desenvolvimento de produtos ou serviços baseados em acordos informais ou tácitos como meio de adaptação a contingências ambientais e como forma de coordenação e proteção em relação a mudanças. (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1990)

A ressalva a ser considerada para a definição anterior está relacionada a uma aplicabilidade mais compatível com redes de negócios do que com *clusters* de negócios diretamente, entretanto, não deixa de contemplar aspectos cruciais da natureza desse tipo de gestão, como engajamento na construção de valor orientando produtos e serviços, adaptação coletiva e acordada entre negócios como mecanismo de adequação a contingências ambientais, conforme figura 1.

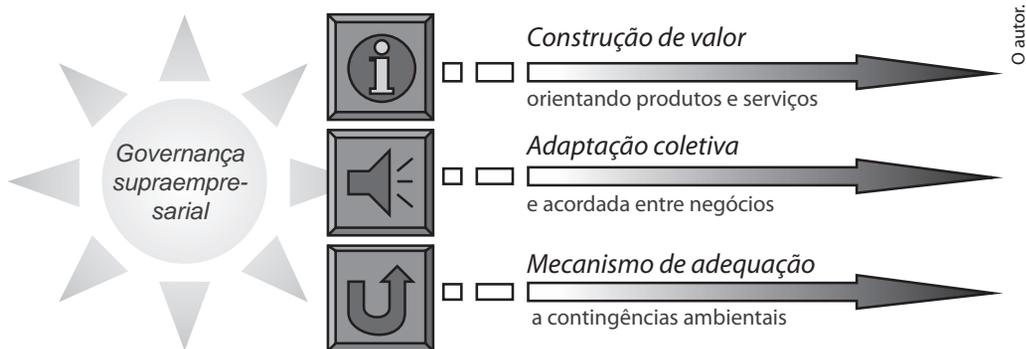


Figura 1 – Governança: principais funções.

A governança supraempresarial, como instância de gestão, coordenação e controle de entidades supraempresas pode adequadamente ser definida, reconhecendo a consistência conceitual demandada e a instrumentalização requerida pelo conceito como proposto por Zaccarelli *et al.* (2008, p. 45).

Governança supraempresarial constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supraempresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supraempresarial.

Governança supraempresarial em *clusters* e redes

Em 2004, o histórico de preços elevados do mercado internacional de soja manifestou uma inversão inesperada, exibindo uma queda nos valores de transação de 30%, registrada na metade desse ano. Naquele momento, não havia alternativas ou planos de contingência para os agricultores, que estavam colhendo no hemisfério norte ou que tinham acabado de plantar no hemisfério sul: o ano de lucros seria sucedido por um ano de sérios prejuízos. Até então, essa possibilidade não estava prevista, sendo que ao ocorrer, a ausência absoluta de explicações convincentes tornava maior a insegurança e o risco de opção pela cultura novamente no próximo período.

O Brasil ostenta a liderança global no mercado de exportação de frangos. Criadores dessas aves possuem alguns importantes desafios para preservar a

lucratividade nesse setor. O planejamento desta atividade requer uma previsão de consumo com horizonte temporal relativamente longo. Uma das decisões cruciais envolve a quantidade de *avós* dos frangos a serem abatidos, que são necessárias um ano antes. A subestimação desse número (de *avós* necessárias) resultará num número de *mães* insuficiente no curto prazo e o número de frangos no médio prazo será inferior ao necessário. Se o abastecimento for insuficiente, haverá alta de preços pela escassez e, em consequência, uma corrida para maior produção futura, além da necessidade do mercado, implicando em futuro próximo, baixa desproporcional dos preços.¹

A comparação, mesmo por leigos, sobre as dificuldades nos dois mercados conduziria obviamente à conclusão de maiores dificuldades para a exportação de frangos em função da maior complexidade e riscos inerentes no planejamento e decisão antecipada. Ou seja, o mercado de frangos aparentemente seria mais instável do que o mercado de soja. Mas não é isto que se verifica! O mercado de frangos, diferentemente do mercado de soja, tem se apresentado estável, não havendo registros de quaisquer prejuízos importantes, motivados por escassez ou superprodução.

O que faz a diferença entre o mercado da soja e o do frango?

Certamente não é clara ou facilmente identificável a razão para a diferença, principalmente porque de forma proposital ela não se apresenta evidente. A resposta localiza-se no efeito provocado pela governança supraempresarial presente nas redes de negócios de frangos, operando como um treinador, enxergando integradamente o conjunto dos negócios e as transformações de ambiente, que orienta os movimentos e as ações daqueles que realizam as operações efetivamente.

Por quais motivos, essa governança supraempresas teria que operar de forma discreta, agindo e influenciando reservadamente a rede de negócios, à medida que seu propósito pode ser considerado de interesse de todos, praticamente, como na situação de ajuste ao mercado?

Se a governança for aparente, ela será percebida como um agente superior, determinando movimentos para os negócios da rede ou do *cluster*, o que corresponderia a comandar presidentes e conselhos das empresas. Os indivíduos, que ocupam essas posições, certamente se oporiam pela ilegitimidade legal dessa ingerência da governança.

¹ A galinha é criada e abatida ao final de sua vida útil, o que leva os compradores a comprar galinhas, planejando que parte delas será abatida e parte delas gerarão filhas e dessas filhas, parte será abatida e parte gerará netas. Como esse ciclo se repete, um erro no número de avós para menos leva a faltar galinhas em breve: o preço sobe e estimula na próxima safra a aumentar o número de produtores, determinando ao final a queda do preço e perdas até resgatar a nova posição de equilíbrio. Na situação contrária, ocorre o mesmo.

Não existe fundamento de qualquer natureza do ponto de vista lógico para o *cluster* ou a rede de negócios, por meio de uma instância denominada *governança*, orientar as empresas participantes do agrupamento. Na ausência desses instrumentos, não parece ser conveniente (ou legal) que a governança exerça comando de direito.

Entretanto, a demanda por alguma instância equivalente à chefia formal com responsabilidade, capacidade de influência e orientação permanece como condição necessária para a garantia e a estabilidade de eficácia e eficiência das Redes de Negócios e dos *Clusters* de Negócios, quando a auto-organização se mostra insuficiente ou não efetiva isoladamente para o alcance dos objetivos do agrupamento de negócios. Essa é base para a proposição do conceito de governança supraempresas, que corresponde de certa forma, a comandar sem a necessidade dos mecanismos e aparatos formalmente estabelecidos de validação e reconhecimento de autoridade.

Como esse processo pode ser efetivamente viabilizado? A orientação da governança supraempresarial, após o desenvolvimento em alguma medida da auto-organização, não pode ser visível, mas não pode estar ausente, por outro lado. O problema sutil localiza-se na combinação entre a demanda de seu exercício e a necessidade de sua transparência.

Enquanto as investigações e pesquisas aprofundam a questão, algumas prescrições para o procedimento dos atores da governança podem ser arroladas, conforme Zaccarelli *et al.* (2008, p. 61):

- **ação** amistosa de negociador de acordos, geralmente verbais, sem cláusulas de penalidades, estabelecendo composições com caráter mais de “tratos” do que de contratos, onde o acordo sugere solução pensada, atendendo a todas as partes;
- **natureza** de aconselhamento e de divulgação de ideias e conceitos convenientes à *boa* administração, tais como investimentos em tecnologia de gestão e de estratégia conjunta das empresas, que compõem a entidade supraempresas;
- **comportamento** de zelo pelo bem geral ou, mais especificamente, pela qualidade integrada do sistema, baseado em presença, decisões e ações efetivas e orientadas para o agrupamento de negócios, em particular, e da comunidade, em geral;

- **operação** baseada no incentivo e na construção de solução pela *mão dos outros*, como patrocínio velado, mas efetivo, à inovação de processos ou desenvolvimento de produtos em uma empresa fornecedora, como convém à governança;
- **responsabilidade** pela integridade do sistema, de sua operação eficiente, da integração dos membros componentes do arranjo e da qualidade das relações desenvolvidas pelas empresas participantes;
- **atitude** dirigida e consistente de estímulo e favorecimento de processos orientados para relacionamentos baseados em fidelização entre diferentes empresas componentes de uma mesma entidade supraempresarial.

O rol “âncora” é constituído por características que remetem à relevância da presença e ação da governança. Porém, nesse sentido, duas colocações são particularmente importantes:

- a governança só pode estar ausente na fase inicial do desenvolvimento de *Clusters* de Negócios e Redes de Negócios, sendo que nesse último, os processos associados à auto-organização apresentariam uma dinâmica ineficiente, que na presença de governança, resgatariam as melhores condições evolutivas;
- uma entidade supraempresarial, sem uma orientação aparente, estável e funcionando adequadamente por um período relativamente longo, certamente, mesmo que transparente, possui governança, com competência, pois não seria viável no longo prazo esse quadro sem a presença de uma governança supraempresas.

Aparentemente de difícil identificação, embora indicada pelas evidências de sua ação, a governança se constitui num mecanismo resultante de condições favoráveis no contexto onde se apresenta. A lógica sugerida por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) oferece uma via de entendimento consistente para a instituição de uma governança. Em um ambiente caracterizado por condições de necessidade de adaptações rápidas e significativas, demanda por capacidade destacada de coordenação entre negócios e presença de níveis de incerteza progressivamente ampliados (e, portanto, de demanda permanente de alternativas de autoproteção e redução de riscos), a emergência de uma governança é estimulada, à medida que provê redução de custos de transação, oferecendo vantagens comparativas em relação à configuração

tradicional das relações entre negócios, mesmo associadas a composições consolidadas de empresas ou ainda a sistemas supraempresariais não dotados de governança. Ou seja, a emergência e a constituição de uma governança supraempresarial tende, ao longo do desenvolvimento da entidade supraempresarial, tornar-se progressivamente mais favorável e necessária.

Governança e relações externas ao agrupamento

A literatura vinculada a *clusters* de negócios ou redes de negócios aparentemente não apresenta volume considerável de estudos sobre importância, influência e interação entre determinado agrupamento geográfico de negócios e agentes externos a esse. Entretanto, teoricamente a relação e, mais propriamente, a ação de terceiros externos aos *clusters* de negócios potencialmente implicaria efeitos e resultados relevantes, em função de interesses e estratégias desse. O comportamento ou o padrão de operação, evolução e inovação, entre outros aspectos, poderiam ser impactados significativamente nesse tipo de contexto. Exemplos, como de um comprador com elevado poder de negociação não pertencente ao agrupamento local, sugerem que as vantagens competitivas do sistema supraempresarial podem, de alguma forma, ser rateadas ou parcialmente apropriadas por negócios externos ao *cluster*.

A governança ou o processo de orientação estratégica do sistema supraempresas *a priori* pode ser entendida como uma instância de mediação desse processo, sendo que sua atuação e postura podem determinar o resultado mais ou menos interessante para *clusters* e redes de negócios. Redes globais de negócios, com posições, como o *leão* da rede – termo cunhado por Zaccarelli (2000) –, definidas e reconhecidas, ao optarem por fornecimento de produtos originados em um dado *cluster* de negócios certamente estabelecem vínculos e configurações de relacionamento características.

O exercício da governança, no entanto, não se orienta ou pressupõe a supressão ou eliminação de relações de poder desequilibradas entre os negócios componentes do *cluster*, sendo que potencialmente a influência associada à governança pode *per se* redundar em aprofundamento dessas assimetrias.

Conforme é possível se depreender da *Escola Italiana* – Belussi (1995; 1998), Belussi; Gottardi (2000) e Lombardi (2000; 2003) –, cuja abordagem preocupada com a relação entre a evolução dos sistemas locais de produção e a

apropriação informacional estratégica, a tendência ao desmonte do modelo produtivo verticalizado em favor de uma operação baseada na coordenação e controle de funções corporativas estratégicas (associadas ao acesso a maiores valores na esfera produtiva e distributiva) determina uma condição de orientação e comando das redes para as detentoras desses capitais estratégicos.

Outros autores vêm estudando as relações entre sistemas locais de produção e sua integração em cadeias produtivas transnacionais – (GEREFFI, 1999; LOMBARDI, 2003), entre outros – sendo que aspectos como atuação e postura de governanças locais, relação ou domínios de mediação entre essas e governanças de cadeias de fornecimento globais, importância e influência de instituições e agentes públicos, assim como na definição de políticas e/ou estratégias de governo, entre outros escopos, demandam maior detalhamento, compreensão e aquisição de conhecimento, compondo construtos progressivamente mais relevantes e decisivos em termos sociais, políticos e econômicos.

Governança e estratégia de agrupamento

O ponto de partida para elaboração estratégica é o conhecimento da situação presente, o que, em uma empresa, inclui a compreensão do funcionamento do seu mercado, das características de seus clientes, dos seus produtos, da sua estrutura de custos e de outros fatores que, em conjunto, costumam ser identificados como o *conhecimento do negócio*. No caso dos agrupamentos empresariais, como em *clusters* ou em redes, o conhecimento do negócio não pode ser obtido pela simples observação das características físicas das empresas que os constituem. É preciso ir além disso, buscando-se compreender os inter-relacionamentos entre elas e entre o agrupamento como um todo e o ambiente – ou o mercado.

Uma forma prática de efetuar um diagnóstico estratégico de *clusters* de negócios e de redes de negócios constitui em se analisar a existência de governança e a presença dos fundamentos para a competição. A falta de uma governança pode levar um *cluster* ou uma rede a enfrentar vários tipos de problemas e até mesmo a desaparecer. Em alguns *clusters*, por falta de uma governança, a concorrência interna chega a tal ponto que as margens de lucro de suas empresas caem drasticamente, empobrecendo seus donos e trabalhadores.

Esses *clusters* continuam a existir, porque são competitivos com relação ao resto do mundo, mas não geram mais os efeitos positivos para a região que se poderia desejar. Um exemplo desse efeito é o famoso *cluster* de colchas e tapetes em Dalton, na Geórgia (EUA), que ganhou notoriedade ao ser estudado por Paul Krugman. Embora tenha ajudado a sua população a enfrentar a Grande Depressão dos anos 1930 e tornado-se conhecido em todo o país por produzir esses produtos, atualmente o *cluster* de Dalton é visto como uma cidade que “recruta trabalhadores de longe para ganhar pouco e enfrentar condições desagradáveis de trabalho” (PERRY, 2005, p. 2).

Alguns autores, como Besanko *et al.* (2000, p. 389), conceituam vantagem competitiva como a situação em que “uma firma ganha uma taxa de lucro econômico maior do que a de outras firmas dentro do mesmo mercado.”

De acordo com essa visão, a ausência de mecanismos e ações de uma governança poderia levar um sistema supraempresarial a perder vantagem competitiva, já que a rentabilidade de empresas componentes de tal agrupamento estaria abaixo do seu concorrente médio. Entretanto, mesmo em situação de desvantagem competitiva, as empresas de uma entidade supraempresas mantêm a sua atratividade para os clientes (em função dos preços baixos, por exemplo), permanecendo competitivas em relação ao mercado.

A experiência tem mostrado que *clusters* de negócios que possuem uma governança, ainda que discreta, zelando pelos interesses do sistema e agindo na manutenção de sua vantagem competitiva, podem evitar essa situação de empobrecimento, além de terem mais condições de enfrentar a concorrência com outros sistemas de mesma natureza. Em redes de negócio, embora a governança muitas vezes seja explícita e aja no sentido de preservar os interesses do próprio governante, também se verifica o efeito benéfico para os demais membros da rede.

Ampliando seus conhecimentos

O perfil da governança supraempresarial

(ZACCARELLI *et al.*, 2008. Adaptado)

A entidade supraempresas não é humana, não tem alma. É tão mecânica como uma boa máquina com seus *hardwares* e *softwares* e tão biológica como

um bom organismo vivo mantendo sua homeostase e, nesse sentido, adaptando-se e/ou influenciando nas condições do ambiente, maximizando sua sobrevivência. Em função de uma gestão intencionalmente mascarada, não é associada a emoções ou vontades. Entretanto a governança é, em essência, uma atividade humana ou o seu resultado; necessita de homens para ser conduzida. Pode ser feita por um ou por vários homens, agindo como grupo ou como indivíduos, cada um com sua parte no todo. Em sendo atividade humana, requer pensamentos, baseia-se em valores, atitudes e os resultados despertam sentimentos nos homens que dão suporte à atuação da governança. Os *valores* envolvidos, no sentido psicológico, tendem a estar ligados ao desempenho da entidade supraempresarial e estão incorporados pelas pessoas que lidam com a governança. Se assim for, a governança vai orientar e agir para a entidade supraempresas atingir os seus propósitos. A governança não será, pois, como um “fantasma”, que pode existir, mas não se incorpora ao mundo material. Ela é humana e atuante, porém se mantendo tão “intangível” quanto possível.

Embora sob uma perspectiva didática, a apresentação dos conceitos de auto-organização e governança poderia induzir uma compreensão equivocada de independência entre os dois processos. Entretanto, reconhecidos e sedimentados os conceitos de auto-organização e governança supraempresas, deve-se abordá-los, considerando *clusters* e redes de negócios, sob uma perspectiva conjunta em uma mesma entidade supraempresarial. A primeira ideia, ao tratar do efeito conjunto, é considerá-lo como uma simples soma: o efeito conjunto seria apenas a soma do efeito da auto-organização ao efeito da governança, desprezando a possibilidade de haver uma interação entre eles, redefinindo, amplificando ou reduzindo, o efeito final. Tomando como exemplo, para efeito de analogia, a necessidade de deslocamento de uma mesa por dois indivíduos, tem-se que, se ambos empurrarem na mesma direção e sentido, o efeito teoricamente equivaleria; mas, se a mesa for significativamente pesada, a mesa poderia não ser deslocada e o efeito seria nulo; se o caminho pretendido para a movimentação da mesa for relativamente complexo, pode ocorrer da eficácia ser maior se uma pessoa se preocupar em empurrar e a outra em puxar. Nesta especialização da natureza do esforço, nem mesmo seria correto considerar o efeito final como a soma dos esforços: o mais adequado, nessa situação, seria analisar o efeito conjunto dos esforços.

O efeito conjunto da auto-organização e da governança não é o mesmo para todos os tipos de entidades supraempresas. Este efeito conjunto é diferenciado

para cada caso, ou seja, o efeito em *clusters* de negócios difere do efeito em redes de negócios. Ao se tratar de uma determinada entidade supraempresarial, *cluster* ou rede de negócios, não há a preocupação com a medida isolada do resultado associado à auto-organização e à governança. Considera-se que ambas intervêm nos “fundamentos da *performance* competitiva”, que por sua vez, afetam a capacidade competitiva do *cluster* ou da rede de negócios. Ao tratar da estratégia da entidade supraempresarial, é possível identificar a conveniência de melhorar determinados fundamentos e, para isso, julga-se a alternativa de intervenção mais interessante, estimulando-se a auto-organização ou a governança. Não há sentido prático em melhorar um determinado fundamento por vez e, como eles guardam correlação entre si, é mais simples e funcional tratá-los como grupos, conforme a situação.

Atividades de aplicação

1. Por que o termo *Governança Supraempresarial* é mais adequado ao tipo de mecanismo de orientação de entidades supraempresariais do que *Gestão ou Gerência Supraempresarial*?
2. “A governança supraempresarial é uma invenção terrorista, sem evidências aceitáveis, sem existência verificável e sem sentido prático”. Comente a afirmação realizada em 2006 por um executivo do setor automobilístico americano.
3. É possível se afirmar que a instituição ou o estabelecimento de uma governança supraempresarial em um dado sistema supraempresas possa, em alguma medida, assegurar maior equilíbrio na competição e cooperação entre os negócios, favorecendo relações menos conflituosas entre as empresas participantes do agrupamento? Justifique.



■ Clusters de negócios: base conceitual

Introdução

Ao final do século passado, em 1997, dois livros importantes são publicados: *A Organização do Futuro* (CHARLES; DRUCKER, 1997) e *Repensando o Futuro* (GIBSON, 1998), ambos reunindo a colaboração de autores reconhecidos pela sua antevisão e produção relevante na Administração. Embora, interessantes e, de certa forma, indispensáveis, àqueles que estão relacionados à administração, a análise dessas obras causa alguma perplexidade pela reduzida importância atribuída às questões associadas a conjuntos agrupados geograficamente de negócios correlacionados a uma indústria e/ou vinculados entre si aparentemente por similaridades ou complementaridades de operações, produtos e mercados.

Alguns fragmentos de conteúdo sugerem necessidade potencial de substituição do foco na empresa isolada pela atenção do efeito do conjunto das empresas em relação a aspectos competitivos, porém sem aprofundamento significativo do tema. No primeiro livro mencionado, Ron Ashkenas (2002) especula sobre organizações sem fronteiras, de forma inovadora, não se verificando, no entanto, posição ou mesmo especulações sobre o efeito dessas arquiteturas. James A. Champy, célebre pela proposta da reengenharia, não considerou a possibilidade de novas composições entre negócios, alterando a forma das empresas se integrarem constituindo um conjunto único e íntegro. Kevin Keller apresenta *rede* sob uma perspectiva de comunicação eletrônica, discutindo comportamentos complexos com analogias na biologia, mas não oferece ideias ou conceitos sobre organismo supraempresarial, por exemplo.

Determinadas regiões apresentam uma concentração peculiar de empresas, explorando determinado ramo ou segmento de negócios. Situação verificável nos últimos três séculos da história da humanidade. Esse fenômeno ocorre em todo mundo e qualquer pessoa é capaz de lembrar rapidamente de alguns exemplos desse fato. Em São Paulo, a cidade de Franca é uma referência mundial na produção de calçados; no Rio Grande do Sul, o Vale dos

Sinos, da mesma forma, concentra importante agrupamento de negócios na produção e exportação de sapatos; no sul de Minas Gerais, o mesmo poderia ser observado em relação às roupas de lã de Monte Sião. Ao se considerar mercados externos ao brasileiro, exemplos famosos e definitivos, como o Vale do Silício e a indústria de informática, as produções cinematográficas de Hollywood e os vinhos da Borgonha na região central da França, entre outros, evidenciam que *clusters* de negócios (ou qualquer que seja a denominação dada a essas concentrações de negócios) não têm origem em casos isolados, singularidades sociais ou imperfeições econômicas.

O fato de alguns desses agrupamentos existirem a mais dois séculos, em particular na Europa, demonstrando efetiva vitalidade e significando base de sustentação econômica de regiões relativamente extensas, se constituiria em motivo mais do que justificado de interesse e valor para seu estudo e compreensão. Surpreendentemente, não se verificam esforços significativos e integrados orientados para o entendimento de gênese, evolução, configuração, dinâmica e operação desses polos regionais de negócios até três décadas atrás (embora se verifiquem iniciativas importantes, mas, em geral, isoladas). Mais recente e, certamente, bem mais significativo do que a mera observação e o reconhecimento do fenômeno da concentração geográfica de empresas afins é a constatação definitiva da presença de algum tipo de vantagem para as empresas agrupadas, em particular, e para a região, em geral, vinculadas a essa concentração.

Mesmo essa constatação, absolutamente essencial e crucial para novas perspectivas da abordagem de negócios, não foi resultado de uma investigação deliberada e sistemática com esse objetivo. Na verdade, o estabelecimento e o reconhecimento da competitividade superior de *clusters* resultou, como subproduto, de um projeto de pesquisa de 3 anos, sob responsabilidade de Michael Porter, simultâneo em 10 países escolhidos, com o propósito de identificar o que propiciava *vantagem competitiva para as nações*. Porter, pelo prestígio de suas contribuições anteriores (*Estratégia Competitiva* em 1980 e *Vantagem Competitiva* em 1985), foi indicado pelo presidente dos Estados Unidos, como membro da Comissão de Competitividade Industrial, para contribuir na *industrial policy* do seu país.

Na época não havia consenso sobre o significado de competitividade. Para empresas, competitividade significava a habilidade para competir no mercado mundial com estratégia global. Para muitos congressistas, competitividade significava que a balança comercial estava superavitária. Para

alguns economistas, competitividade significava custo baixo de mão-de-obra, ajustado pelas taxas do comércio internacional. Essa diversidade de definições tornava complicado fazer propostas claras.

Clusters de negócios: comprovação da importância e batismo

Não apenas os Estados Unidos se preocupavam com o problema da política industrial, nesse momento. Quase a totalidade dos países desenvolvidos procurava conhecimento específico para aplicar na formalização de sua política industrial. No Brasil, essa inquietação não era menor e culminou com as pesquisas do professor Luciano Coutinho, da Unicamp. A questão de base nessas pesquisas pode ser resumida as quais as variáveis independentes determinantes e/ou condicionantes do desenvolvimento industrial. Ou seja, quais os fatores ou variáveis de contexto podem ser associados ao progresso industrial para as nações. Como fator coadjuvante, mas na condição de agravante, na década de 1980, o rápido crescimento industrial do Japão apresentava-se como uma ameaça efetiva e progressiva, em especial, pelas vitórias contra o ocidente que as empresas japonesas vinham obtendo.

O interesse era duplo: acadêmico e político. A frustração era geral: ninguém oferecia uma equação defensável para o problema do desenvolvimento industrial. Foi neste contexto que Michael Porter conseguiu viabilizar o ambicioso projeto para a pesquisa de explicações, aspectos, fatores e contextos que potencialmente propiciariam *vantagem competitiva para as nações*. Com a conclusão da pesquisa, o livro *The Competitive Advantage of Nations* (1990) representou o resultado formalizado desse esforço: um extenso relato sobre os aspectos, as condições e as indicações derivadas da investigação conduzida. Nesse livro, ao iniciar a apresentação dos resultados, na página 131 especificamente, Porter atesta o batismo do termo *cluster* quando afirma que “[...] os setores competitivos de uma nação não são distribuídos uniformemente através da economia, mas estão associados a algo que chamo de *cluster*, que consiste de setores relacionados por conexões de vários tipos.”

A pesquisa de Porter oferece, dessa forma, uma conclusão singela, mas definitiva: a concentração geográfica dos negócios, para produção e/ou comercialização de produtos afins, está associada a vantagens competitivas para as respectivas cidades, comprovadas indiscutivelmente pelo seu sucesso na competição

mundial. Abrangência e profundidade da pesquisa, assim como qualidade e quantidade de dados, não permitiam dúvidas sobre esta conclusão.

É razoável se compreender a situação determinante para o termo constar em apenas uma oportunidade em toda a obra, não tendo sido referido posteriormente ao trecho destacado. A afirmação remete à importância crucial da perspectiva e compreensão das concentrações de negócios como entidades com “individualidade” a ser reconhecida na abordagem e análise da vantagem competitiva das nações. Decorre dessa questão, algum enfraquecimento ou, ao menos, a imposição de certas ressalvas em relação aos modelos de análise estratégica que haviam projetado Porter. Após o trabalho de Porter, tornou-se claro e comprovado que agrupamentos de empresas, na configuração de *clusters*, oferecem uma fonte de vantagem competitiva e que seus benefícios podem atingir não só as empresas do *cluster*, mas também a comunidade vivendo e/ou ligada à região em que ele está instalado.

A partir desse ponto, o tema *cluster* naturalmente torna-se um assunto com diversos interessados: empresários e investidores, como espaço para investimento, administradores, como campo de presença e demanda por competências, governos e lideranças, como possibilidade de promoção e desenvolvimento regional, e pesquisadores, como domínio de conhecimento nascente e sob a demanda dos demais agentes.

Clusters: evidências e perplexidades

Pode-se admitir que aqueles, num primeiro momento, tomaram contato com o livro de Michael Porter ou tiveram acesso a seu artigo na *Harvard Business Review* (nov./dez. de 1989) e conviviam com a inquietação sobre as razões que justificariam a irracional condição da concentração de produção e/ou oferta de produtos semelhantes, correlacionados ou afins em regiões ou cidades, tinham, enfim, bases reconhecidas e comprovadas para aceitarem como naturais e consistentes tais formações e não como anomalias ou imperfeições.

A informação validada da competitividade de *clusters* oferecida por Porter constituía uma verdade por si só, porém, não dispensaria explicações em curto prazo sobre as razões para tanto. Nas palavras de Bertrand Russel, “aquilo que os homens de fato querem não é o conhecimento, mas a certeza”, ou seja, o interesse por *clusters* para a maioria dos interessados não se prendia à compreensão sobre sua dinâmica ou sua lógica de operação, mas antes pelos procedimentos de sua constituição, pelas estratégias e ações

para seu desenvolvimento, pelo investimento e práticas para a expansão de sua eficiência, competitividade e retorno.

O modelo *diamond*, proposto por Porter, nunca se demonstrou como construto minimamente dotado para tratamento ou como base suficiente para entendimento da estruturação ou do sucesso de *clusters*. Pesquisadores e estudiosos estavam sensíveis à necessidade de estudar, compreender, produzir e oferecer meios de se construir e administrar *clusters*, afinal, não restava mais dúvida quanto à existência de vantagens competitivas sobre empresas concorrentes isoladas e à sua capacidade de competir e potencialmente vencer a disputa por mercados.

Algumas peculiaridades, entretanto, dificultavam o mapeamento pretendido. A fonte para potenciais vantagens não havia sido construída consciente ou individualmente por nenhum empreendedor, estrategista ou empresa. Esta condição demandava o desenho de um modelo capaz de identificar e, portanto, oferecer a chave para a constituição de *clusters* num contexto, onde – mesmo os componentes do agrupamento – não dispunham de dados que, de alguma forma combinados, pudessem oferecer informações para o necessário domínio do processo. Encontra-se disponível uma variedade de abordagens para o estudo e discussão dessas questões (NEWLANDS *apud* PERRY, 2005), que podem ser classificadas em três vertentes basicamente:

- identificação das vantagens originadas para as empresas dentro de um *cluster*;
- compreensão da extensão das vantagens baseadas na concentração espacial; e
- entendimento do balanço competição X cooperação, responsáveis por essas vantagens.

Entretanto, não obstante aos esforços desenvolvidos e em desenvolvimento, três aspectos ainda provocavam perplexidade:

- o tempo que, sob seus olhos, administradores e economistas tem se deparado com esse tipo de formação, sem, em sua maioria, nunca terem lhe dado a devida importância;
- a evolução espontânea, sem quaisquer induções ou estímulos, desses agrupamentos, sem que os atores dessa evolução tivessem consciência do fato;
- a elevada capacidade competitiva dessas concentrações produtivas que, como conjunto, frequentemente alcançam posições de liderança em mercados internacionais.

Clusters: busca pela compreensão (linha do tempo)

A compreensão desenvolvida na atualidade sobre *clusters* de negócios (ou arranjos produtivos locais ou sistemas produtivos locais ou APL's) não necessariamente resulta de avanços incrementais sobre bases de conhecimento desenvolvidas anteriormente, mas também de novas proposições teóricas. Entretanto, o conhecimento acumulado fornece arcabouço e repertório para discussão, compreensão, concordância, negação e, principalmente, sínteses que aperfeiçoam efetivamente a capacidade de compreensão da realidade. Os próximos tópicos se ocupam de uma descrição histórica resumida das contribuições para o entendimento de *clusters* de negócios.

Clusters de Negócios: do século XIX ao século XX

A plataforma disponível de conhecimento sobre agrupamentos de negócios afins concentrados geograficamente tem, como uma de suas bases de partida, ao final do século XIX, a *teoria da aglomeração* no trabalho de Alfred Marshall, economista de contribuições relevantes sobre as economias externas desses conjuntos. Sua investigação sobre distritos industriais ingleses deu origem à ideia que o levou a associar *spillovers* (excessos não comportáveis) de competências e trabalho qualificado combinados à presença de conexões e interdependências em relação aos mercados locais como fontes de economias externas localizadas. Entretanto, estudos realizados em distritos industriais italianos (GAROFOLI, 1983; LAZERSON; LORENZONI, 1999) indicam que as economias marshallianas podem ser associadas às condições de constituição dos agrupamentos, mas não oferecem bases de explicação para seu desenvolvimento. Porém, não apenas, a partir dessa iniciativa, as concentrações *locais* produtivas passam a ser examinadas como objetos (estruturas e/ou processos?) de inquietação e interesse, como também, remete à questão de negócios localizados em áreas especializadas, de alguma forma, serem associados aos benefícios que, pelo aspecto geográfico, usufruem.

Tais vantagens, nessa perspectiva, vinculadas à geografia, decorreriam da formação local com uma cultura industrial específica, proporcionando a existência de uma mão-de-obra experiente, o aparecimento de indústrias subsidiárias nas proximidades, favorecendo suprimento continuado de insumos e recursos, assim como potencializando a comunicação entre agentes e, disso, a rápida difusão de informação e conhecimento, entre outros aspectos

positivos derivados da formação, segundo Nicolau (2001). A ênfase do benefício geográfico ocorre num contexto em que a região ou localização configura referência ou parâmetro relevante de abordagem (SABEL, 1995).

Ao longo do tempo, a dinâmica e o desenvolvimento das economias nacionais assumem preferencialmente o tempo como variável de análise, reduzindo a importância espacial do fenômeno, considerando a incorporação da geografia na investigação econômica em condições de incapacidade de tratamento por meio de modelos *a-espaciais* (AYDALOT, 1980, p. 7). Ou seja, uma primeira abordagem conceitual de localização é refém, nesse sentido, da lógica econômica, aspecto que se reflete em valorização da minimização de custos de acesso a insumos (LOSCH, 1967) ou da maximização do resultado baseada numa perspectiva de decisão de localização em função dos fatores de produção e posição de mercados.

Clusters de Negócios: século XX – década de 1980

Na década de 1980, a *teoria dos retornos crescentes*, lastreada pela abordagem do *autorreforço* resgatada por Arthur (1988) na análise da economia e da relação entre o comércio transnacional e a organização industrial, estabeleceu uma perspectiva de viabilidade de diferentes soluções de constituição e evolução de concentrações de negócios. Uma dada região de estabelecimento de um *cluster* pode ser resultado de considerações sobre a localização pelas empresas pioneiras e decisões de natureza estratégica por aquelas que se compuseram ao longo do tempo. Ou seja, dadas as vantagens de se estabelecer próximas às primeiras, as empresas passam a intensificar a concentração, definindo-se, do ponto de vista externo, o *autorreforço* (*self-reinforcement*) dessa concentração.

Embora o próprio autor (ARTHUR, 1988; 1990) entenda que a sucessão de ciclos de autorreforço acarretaria, ao longo do tempo, uma solução pouco eficiente, ajusta seu modelo, afirmando que uma região não teria condições de oferecer retornos crescentes indefinidamente em função de deseconomias de natureza interna. Ainda hoje, diversos estudiosos e pesquisadores aceitam essa consideração discutível em favor do modelo, pela capacidade explicativa que oferece. Entretanto, Zaccarelli e outros preferem admitir que não existem limites internos ao crescimento por auto-organização, com a tendência de *clusters* tornarem-se monopolistas como entidade supra-empresas (embora as empresas dentro do *cluster* permaneçam competindo entre

si), capazes de alcançar supremacia no mercado mundial, em não havendo barreiras ao livre comércio. O exemplo mais evidente é o caso da indústria do cinema em Hollywood (FAUKNER; ANDERSON, 1987), cujo *cluster* venceu todos os competidores, chegando ao monopólio mundial, com exceção da Índia, como caso particular.

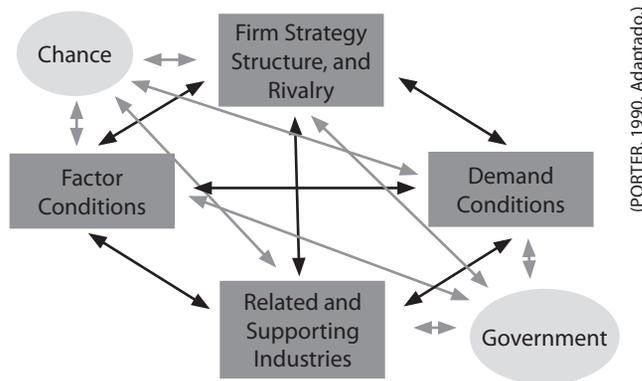
Os institucionalistas, nos anos 1980, representam, a proposta da teoria da especialização flexível, que chegou a ser considerada como uma 2.^a etapa industrial posterior à produção em massa por Sabel (1995), um dos seus principais autores. A denominação de institucionalistas (termo cunhado por STORPER, 1995) derivou da teoria institucional, presente na sociologia, política e economia, que compreende as instituições como mediações entre estruturas e comportamentos individuais. Commons (1990) conceitua instituição como o domínio de toda troca entre agentes, incorporando envolvendo normas operativas com função de reduzir ou controlar a tensão presente nas dimensões do conflito e da cooperação. Transação, nesse sentido, se opera como solução resultante entre coordenação e oposição, num contexto de interdependência. A prevalência do conflito rompe a cooperação; a dominância da cooperação enfraquece o dinamismo social e a capacidade de evolução e adaptação endógena ao meio. No interior de uma concentração espacial de negócios, as empresas se beneficiam da troca recíproca de informação e conhecimento e, ao mesmo tempo, são dirigidas por obrigações mútuas, que regulam seus comportamentos. Mais do que minimização dos custos de transação, as empresas ganhariam com a transferência de inteligência sobre a indústria, além das transações formais (SIQUEIRA; TELLES, 2006b). A especialização flexível preconizaria uma dissolução dos vínculos de conexão tradicionais entre negócios, em que a empresa, com maior poder, abriria mão do controle das diferentes funções realizadas na rede, optando pela gestão do produto final e das tecnologias estratégicas, induzindo uma transformação dos processos e das relações entre o conjunto de *empresas-negócio* para algo como uma entidade única supraempresas.

Na segunda metade da década de 1980, a *escola californiana*, constituída, nesse momento, por autores de calibre, como Scott (1988), Scott e Storper (1986) e Holmes (1986), oferecem uma nova perspectiva da relação produção x localização suportada por uma abordagem que conjuga divisão do trabalho, custos de transação e aspectos da teoria da aglomeração. A partir do entendimento de que as incertezas, inerentes às operações com mercados, podem ser reduzidas com ajustes mais finos da capacidade produtiva, assim como tal medida comprime os riscos de mudanças de rotas tecnológicas,

a tendência à especialização dos negócios se apresenta como um resultado natural. Em se considerando adicionalmente as vantagens de economias internas e a ampliação do número de transações externas, minimizando os custos de transação, a configuração de sistemas produtivos concentrados geograficamente se apresenta particularmente equipada e sensível a esse tipo de movimento. A concentração geográfica de negócios reduz efetivamente os custos de transação (WILLIAMSON, 1975; 1989), oferecendo um arranjo produtivo da rede de negócios com maior flexibilidade e menores custos de eventuais trocas. A questão espacial é, desse modo, fator decisivo na capacidade competitiva do agrupamento.

Ao final da década de 1980 e na década seguinte, a *abordagem porteuriana* (PORTER, 1990; 1998a; 1998b) baseia-se no modelo, denominado de *diamond*, que seria aplicável à compreensão das fontes da vantagem competitiva das nações e útil na abordagem de sistemas produtivos concentrados geograficamente. Seu construto teoricamente reconhecia a importância geográfica ao propor que a competitividade resultaria da conjugação de quatro fatores ou condições favoráveis vinculadas ao domínio local dos negócios: fatores de operação, demanda, existência de fornecedores e indústrias correlacionadas e rivalidade de concorrência.

Modelo *diamond* de Porter



Modelo introduzido em 1990, no livro *The Competitive Advantage of Nations*, proposto como abordagem para identificação da posição de uma nação (ou região) na competição global, distinguindo-se da visão econômica tradicional de vantagens corporativas, como resultante dos fatores Terra, Posição, Recursos Naturais, Mão-de-obra e Dimensão da População. A abundância desses fatores pode não determinar vantagens, sendo que a presença de concentrações de negócios (*clusters*) influencia produtividade, inovação e acesso a novos negócios. A competitividade, nesse sentido, deriva da composição dos fatores (1) Estratégia / Estrutura / Agressividade da Empresa; (2) Condições da Demanda; (3) Setores relacionados e de Suporte; e (4) Fatores-chave de Produção.

Figura 1 - Modelo *diamond* de Porter.

Desse modo, Porter sugeriria que a capacidade competitiva de *clusters*, por exemplo, decorreria, ou seria condicionada aos *quatro elementos*:

- **fatores de produção** – constituídos pela oferta, custo, qualidade e especialização de insumos, como matérias-primas, componentes, serviços, qualificação de recursos humanos, disponibilidade de conhecimento especializado, recursos financeiros para investimento, infraestrutura física e de desenvolvimento e sistemas de informação e competências de administração;
- **demanda** – representada pela presença de clientes/consumidores demandantes de produtos (bens ou serviços) diferenciados, potencialmente ofertáveis ao mercado externo;
- **acesso a suprimentos e presença de indústrias correlatas** – condição associada à existência de fornecedores e à presença de setores operando em atividades correlacionadas ao negócio principal; e
- **contexto de rivalidade** – situação vinculada a níveis elevados de competição entre negócios locais, potencializando o desenvolvimento de redes complexas e integrativas de conexão entre os agentes.

Depreende-se do conteúdo, a utilidade reduzida em termos práticos dessa perspectiva, particularmente nesse nível de aproximação e mapeamento de contexto. Desse modo, embora se busque constituir um paradigma de entendimento, as bases oferecidas por esse modelo se limitam a potenciais recomendações de caráter geral, e não demonstram suficiência, mesmo que orientativa, para posturas e procedimentos.

Clusters de Negócios: século XX – década de 1990

No início dos anos 1990, a *abordagem neomarshalliana* de Paul Krugman adota uma linha que pode ser vinculada à tradição de Marshall, em particular, utilizando um modelo consistentemente estruturado de análise espacial da economia. Seu modelo baseia-se na presença de três forças centrípetas (favoráveis à concentração) e três forças centrífugas (contrárias à concentração), sendo que seu estudo do *cluster* de Dalton, Geórgia, nos Estados Unidos, tornou-se uma referência no estudo de agrupamentos de negócios. As forças favoráveis à concentração dos negócios estão associadas a econo-

mias externas provocadas por essa condição, enquanto as forças opostas à proximidade de negócios decorrem de aspectos ligados à geografia, como preço do aluguel da terra e nível de ocupação. Fujita, Krugman e Venables (1999) aplicam esse construto na investigação de aspectos espaciais ligados a questões econômicas de cidades, mas com o propósito de generalização regional e internacional da abordagem; porém, a dificuldade para adoção de referências a objetos e métricas como elementos de representação fidedignos das forças centrípetas e centrífugas, conduzem os pesquisadores a desenvolver a investigação, reduzindo o número de forças centrípetas e centrífugas. Este fato indica uma condição da maior importância, em termos práticos, reconhecida pelos pesquisadores: a dinâmica e a complexidade das relações e dos processos envolvidos e a serem capturados em abordagens de natureza econômica e espacial demanda ainda desenvolvimento de bases de conhecimento para se tornar uma opção viável de investigação.

Na última década do século XX, *a perspectiva da geografia econômica* foi revisitada na análise de concentrações produtivas, por autores como A. J. Scott, particularmente referenciado e profundamente relevante na obra de Zaccarelli *et al.* (2008). As considerações sobre a lógica e a origem da decisão de localização de *clusters* fundamentalmente baseadas em aspectos e condições emergentes de construtos socialmente concebidos (SCOTT, 1998), assim como a interveniência decisiva de variáveis complexas e contextos históricos, colocam em xeque posturas ou modelos estruturados incapazes de alcançar, por exemplo, condições de retorno crescentes associadas à localização ou ciclos e dinâmicas de aprendizado social. Particularmente, destaca-se nessa abordagem, como importante aporte na discussão sobre sistemas produtivos concentrados geograficamente, a geografia (como parâmetro condicionante e interveniente ativo na *performance* industrial e na determinação de opções de localização, constituindo dimensão de referência na abordagem desses agrupamentos) e a relevância de mecanismos de equilíbrio, conexão e articulação, independentes da mediação do mercado, e associados a iniciativas de natureza coletiva na gestão e adaptação das bases sociais da produção. Na década de 1990 ainda destacam-se os estudos de Storper; Harrinson (1991) sobre poder, autoridade e influência presentes em concentrações locais de produção, denominada governança supraempresarial por Zaccarelli *et al.* (2008).

Na segunda metade dos anos 1990, *a teoria da formação de centros de inovação* (também denominada abordagem da alta tecnologia e dos processos de aprendizagem) constituiu um meio de prospecção na construção da compreensão de agrupamentos produtivos geograficamente concentrados,

em particular, focalizando a investigação sobre potenciais relações entre estratégias de inovação efetivamente conduzidas e contextos vinculados a bases geográficas. A indicação da presença de correlações importantes entre movimentos voltados para a inovação, mensuráveis por número de patentes geradas, por exemplo, e a presença de recursos e processos geradores de recursos inovativos, como instituições de ensino ou empresas com atividades de pesquisa e desenvolvimento, negócios relacionados e oferta de serviços especializados utilizáveis e/ou potencialmente demandados sugerem que aspectos de localização condicionam, de certa forma, ganhos de competência e ações de inovação. Essa escola, com uma perspectiva de base geográfica-econômica, oferece ainda *insight* relevantes em relação à sua compreensão de mecanismos de disseminação e construção de conhecimento, assinalando a importância da interação pessoal como veículo de trocas de informações, inteligências, compreensões e construção de soluções inovadoras – Feldman (1993; 1994), Audretsch; Feldman (1996), Breschi; Malerba (2001). Nesse aspecto, em particular, a perspectiva da concentração de negócios como fundamento para a disseminação e construção de conhecimento, na forma de inovação, se constitui em avanço efetivo, ao se apresentarem as bases para sustentação investigadas e, de fato, verificadas nesses estudos, que simplificarmente seriam:

- **aprendizagem decorrente de interações**, vinculadas às operações em rede, como relacionamentos entre clientes e fornecedores, processos colaborativos de natureza formal e informal, fluxo de recursos humanos qualificados e constituição de novos negócios e operações a partir de empresas preexistentes, centros de formação e centros de pesquisa;
- **adesão efetiva de negócios a redes**, cujo envolvimento intenso em processos de interação de natureza social, catalisados por contextos de compartilhamento de códigos culturais e potencializados por instâncias assegurando confiança e relacionamentos informalizados, favorece a troca e o fluxo multidirecional de conhecimento e aprendizagem; e
- **viabilidade de acesso a recursos inovativos**, representados por recursos humanos qualificados e fornecidos por universidades e unidades geradoras de pesquisa e tecnologia, que reduzem custos para a inovação, assim como reduzem os riscos associados a esses movimentos.

Clusters de Negócios: virada do século XX

Alguns importantes autores – Schmitz (1997), Gereffi (1999), Schmitz e Nadvi (1999) – se debruçam sobre conceitos de poder, autoridade e comando, estudando, também na última metade da década de 1990, a questão da governança em agrupamentos de negócios locais, oferecendo um aporte conceitual de relevância diferencial: a atuação da governança local como contraponto de importância estratégica na relação entre sistemas produtivos concentrados regionalmente e redes globais de suprimentos. Esse aspecto, até então ausente no debate da gestão e evolução dos sistemas locais de produção, incorpora uma contextualização ampliada do impacto de decisões e orientações da governança local que, sob essa perspectiva, pode alavancar ou comprometer o desempenho e a evolução de sistemas de produção concentrados espacialmente ao longo do tempo. Duas situações distintas podem servir como plataforma para a discussão proposta na frase anterior:

- uma governança com estratégia orientada para a fortificação da atual posição do *cluster* tenderia a estimular ganhos de eficiência e produtividade na produção por meio de ações, como a constituição de unidades de desenvolvimento de tecnologia, ou através de iniciativas de comercialização, como busca e penetração em novos mercados;
- uma governança com estratégia orientada para expansão da parcela de valor agregado, ou seja, para o progresso na posição ocupada em redes globais, provavelmente incentivaria o relacionamento e a parceria efetiva com instâncias ligadas ao poder público, cuja mediação poderia ampliar o espaço para acesso ou domínio de ativos estratégicos, como desenvolvimento de produto ou reconhecimento de marca.

Schmitz e Nadvi (1999), ainda numa tradição marshalliana, admitem que as “[...] economias externas marshallianas não são suficientes para explicar o desenvolvimento dos *clusters*”, mas ao se considerar a eficiência do agrupamento como consequência de economias externas eventuais compostas a economias externas decorrentes de interação deliberada entre os membros do *cluster*, seria possível se associar Eficiência Coletiva de Marshall à “vantagem competitiva derivada das economias externas e de ações conjuntas”, no entanto, os autores concluem que essa eficiência coletiva é condicionada a três fatores: presença de relação comercial com mercados externos à

concentração, existência de relacionamento entre os negócios do agrupamento e ameaça de potenciais retaliações.

Há menos de 10 anos, a *escola italiana*, assim denominada nesse ensaio, desenvolveu uma abordagem preocupada com a relação entre a evolução dos sistemas locais de produção e a apropriação informacional estratégica. Modelou-se uma aproximação de natureza estruturada, evolutiva e dedicada à caracterização de processos e tendências de sistemas de produção locais ou sistemas locais de produção, como vêm se tornando mais conhecidas as concentrações geográficas de negócios afins ou correlatos (termo introduzido por Garofoli). São nomes de referência dessa concepção, Belussi (1995; 1998), Belussi; Gottardi (2000), Belussi; Sammarra (2006) e Lombardi (2000; 2003).

O contexto de estudo, que vem funcionando como um laboratório de observação para Belussi e Lombardi, se dá em distritos industriais italianos, utilizados como sistemas locais de produção para avaliação, caracterização e comparação. O processo evolutivo manifestado pelos sistemas locais de produção, segundo essa escola, está associado ao movimento composto entre as resultantes de suas funções sistêmicas e a configuração do contexto competitivo. Esses sistemas de caráter complexo, adaptativo, auto-organizado e coletivo, evoluem, transformando-se por meio de determinantes endógenas. Entretanto, esse movimento autógeno de mudança e progresso adaptativo condiciona-se à configuração dos processos de geração e organização das informações e das bases de conhecimento. Dessa forma, a gestão da informação passa a ser a referência de operação, a base de manutenção e, fundamentalmente, elemento de mediação dos centros nervosos dos sistemas locais de produção. Agentes e acionadores que demandam informação e inteligência para suas funções ou interlocuções centralizam acesso e guarda dessa, ou seja, provocam assimetrias de informações que incorporam um elemento estranho e nefasto ao processo evolutivo. Processos concentradores de base informacional em *domínios estratégicos* estabelecem uma situação de heterogeneidade informacional.

Clusters, sistemas ou arranjos produtivos locais?

Não parece realmente importante a denominação que se atribua a esses agrupamentos, desde que os mesmos não condicionem ou limitem a abordagem e, particularmente, a apreensão desses processos produtivos de

configuração espacial peculiar e com vocação para a competição. Entretanto, não é possível se assegurar a convergência entre a nomenclatura e o conceito, ainda que o tratamento desses sistemas seja o mesmo, por incorporarem diferentes dimensões de análise e não oferecerem, com clareza, critérios de priorização de fatores a serem estudados como base para um construto que responda com qualidade suficiente a demandas explicativas, analíticas e prescritivas.

O distrito industrial marshalliano, o *cluster* porteriano e o sistema produtivo local “garofoliano” resumem-se, enquanto natureza, ao mesmo tipo de entidade. Certo está que Arranjo Produtivo Local, outro termo de tratamento utilizado, não remete diretamente ao que é mais relevante do conceito, qual seja sua essência e seu caráter sistêmicos. A discussão definitivamente não se propõe a ser semântica, mas antes se preocupa com elementos conceituais a serem demandados na sequência desse trabalho. O distrito industrial de Marshall, embora relevante historicamente, consensualmente não é reconhecido pelos pesquisadores, que se propuseram ao estudo dessas formações, como uma denominação adequada para esses sistemas produtivos concentrados espacialmente. O termo *cluster*, cunhado por Porter, oferece o benefício de indicar uma formação coletiva de unidades relativamente próximas; todavia, não indica diretamente qual a natureza das unidades, que o compõem, comprometendo a inferência do caráter de relações, a ser estabelecido; ainda, pelo tratamento, em geral, estar associado a empresas industriais, demanda necessariamente diferenciação entre *clusters* industriais e comerciais, por exemplo. O sistema produtivo local, como proposto por Garofoli, em princípio, exclui a abrangência ou reduz a importância da dimensão transacional e dos fluxos comerciais. Considerando os pontos assinalados, Zaccarelli *et al.* (2000; 2008), Boaventura (2006), Hori e Boaventura (2006), e Siqueira e Telles (2006a; 2006b) preferem a denominação *cluster* de negócios, sendo que esse grupo de autores adota a mesma definição para esse sistema:

Cluster de negócios é um sistema evolutivo supraempresarial, em que as principais componentes são empresas com negócios relacionados a um tipo de produto e/ou indústria, concentradas geograficamente, e que – com essa configuração – obtêm vantagens competitivas em relação a empresas isoladas externas ao *cluster* ou em relação a *clusters* menos evoluídos.

A nomenclatura *Cluster* de Negócios preserva a informação de proximidade espacial, não restringe o tipo de operação à produção e identifica as

unidades agrupadas como entidades sociais concebidas com objetivo de geração de valor baseado em trocas.

Ampliando seus conhecimentos

A (pouca) importância de recursos naturais e mão-de-obra

(ZACCARELLI *et al.*, 2008. Adaptado.)

É digno de observação, no *rol* fatores ou processos condicionantes da expansão competitiva de *clusters* de negócios, a ausência de duas condições aparentemente óbvias: abundância de recursos naturais e disponibilidade de mão-de-obra barata ou qualificada. Quanto aos recursos naturais, M. Porter apresenta diversos exemplos de *clusters* competitivos, onde os recursos são precários ou inexistentes. Bom exemplo sobre esse aspecto é o caso do *cluster* de flores da Holanda. Porter, inclusive, aprofunda a discussão e argumenta que a abundância de recursos naturais se constitui num desestímulo às inovações, que criam as vantagens competitivas modernas. No Brasil, com a presença “exuberante” de recursos naturais, corre-se o risco permanente de se repetir a história do Ciclo da Borracha, obtida de árvores nativas, constituindo a fonte de riqueza de uma época, e hoje, cujo volume é importado, quase que na sua totalidade. Em relação à condição da mão-de-obra, a posição é semelhante: a aparência de fator coadjuvante, mas de relevância para a operação do *cluster*, não se justifica. A importância da mão-de-obra seria relativa e limitada à etapa de formação do agrupamento, como no caso de contingente de trabalhadores dispostos a aceitar salários reduzidos, entretanto, essa mesma situação tende a reduzir os estímulos para o progresso tecnológico e, por conseguinte, limitar a capacidade competitiva do *cluster*.

Atividades de aplicação

1. Por que o modelo *diamond* de M. Porter demonstra fragilidade na explicação e justificativa de *clusters* de negócios?
2. O desenvolvimento de estudos buscando compreender *clusters* de negócios pode ser considerado reduzido, sendo que apenas mais recentemente intensificou-se o apelo e o interesse no avanço do conhecimento nesse domínio. Apresente potenciais razões para esse fato.
3. A evolução do conhecimento sobre *clusters* de negócios vem se baseando mais na busca por respostas sobre aspectos particulares desses sistemas do que na construção de uma perspectiva compreensiva de sua existência e operação. Você concorda com a provocação sobre o domínio conceitual de *clusters* de negócios de que “[...] a sensação que permanece é que se estudou até o momento o conjunto e a conexão entre as peças que compõem a bicicleta e condições e ações que beneficiariam seu movimento, mas ainda resta entender porque ela fica em pé” (TELLES, 2008, p. 57)? Justifique.



■ Operação de *clusters* de negócios

Introdução

O *cluster* de Porter, assim como os seminais distritos industriais de Marshall, ou o sistema produtivo local de Garofoli ou, ainda, o *cluster* de negócios de Zaccarelli *et al.* refletem o mesmo conceito: agrupamentos geograficamente concentrados de empresas, que demonstram características distintivas associadas a comportamentos evolutivos e posições de competitividade superiores. Adotou-se a definição proposta pelos últimos autores de *cluster* de negócios como

[...] um sistema evolutivo supraempresarial, em que as principais componentes são empresas com negócios relacionados a um tipo de produto/indústria, concentradas geograficamente, e que – com essa configuração – obtêm vantagens competitivas em relação a empresas isoladas externas ao *cluster* ou em relação a clusters menos evoluídos. (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 70)

Esses sistemas, pela sua natureza adaptativa, em relação a mudanças estruturais acionadas por alterações de configuração do ambiente, e evolutiva, decorrente de processos retroalimentados endogenamente desenvolvidos e amplificadores de sua capacidade competitiva, podem ser esquematicamente analisados como dotados de duas dimensões analíticas potenciais: *Vínculo principal de interação entre negócios e Natureza da base competitiva*. O primeiro expressa o fator preponderante no estabelecimento de relações entre os agentes presentes no *cluster* de negócios, ou seja, a dimensão de mediação de maior importância na formação e consolidação de uma entidade coletiva, que assume uma personalidade peculiar e íntegra. A segunda dimensão, *Natureza da base competitiva*, busca traduzir a configuração do domínio em que basicamente operam os processos de adaptação a demandas do ambiente e a construção de vantagens competitivas.

Quadro 1 – Comparação exploratória entre escolas sobre *clusters* de negócios

Abordagem	Período referências	Vantagem da concentração	Base competitiva	Relações entre agentes
Teoria da Aglomeração	final do século XIX Marshall	economias externas especialização	ganhos de produtividade	proximidade
Teoria dos Retornos Crescentes	anos 1980 Arthur	economias de localização retornos crescentes	ganhos de produtividade	benefício espacial mútuo
Perspectiva Institucionalista	anos 1980 Scott / Sabel / Commons	troca de conhecimento redução / custos de transação	troca de informações	relações formais / informais
Escola Californiana	final dos anos 1980 Scott / Storper	troca de conhecimentos redução / custos de transação	redução / custos de transação	econômica
Abordagem Porteriana	início dos anos 1990 Porter	fatores / produção / demanda / empresas correlatas / rivalidade	economia de contexto	econômica
Abordagem Neomarshalliana	anos 1990 Krugman	economias marshallianas retornos crescentes	ganhos de produtividade	proximidade econômica
Geografia Econômica	anos 1990 Scott	relações mediadas / confiança aprendizado dinâmico	aprendizagem	relações de confiança
Teoria da Formação de Centros de Inovação	final dos anos 1990 Feldman	ganhos de competência desenvolvimento de inovação	construção de conhecimento	compartilhamento passivo
Conceito de Governança	final dos anos 1990 Schmitz	redução de incertezas integração de orientações	otimização de fluxos	alinhamento
Escola Italiana	início do século XXI Bellussi / Lombardi	acesso a informação troca de conhecimentos	construção de conhecimento	compartilhamento ativo

(TELLES, 2008)

O objetivo do quadro 1 está associado a uma apresentação de diferentes concepções desenvolvidas sobre *clusters* de negócios, estabelecendo-se uma confrontação entre algumas das principais perspectivas que potencialmente colaborariam com a identificação de diferenças entre as linhas de estudo adotadas sobre esses agrupamentos. A matriz comparativa entre abordagens, proposta na figura 1, constitui uma aproximação analítica entre as diferentes perspectivas, ressaltando-se métricas, envolvendo distâncias relativas e a escolha de *variáveis* ou *estados* para as duas dimensões selecionadas.

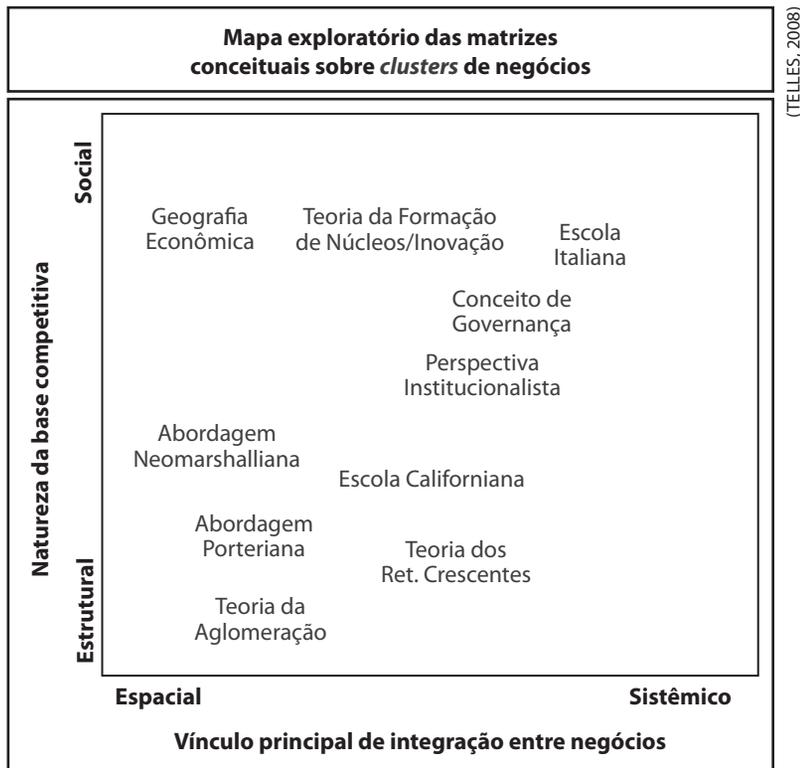


Figura 1 – Análise comparada entre perspectivas sobre *clusters* de negócios.

O progresso realizado nessas últimas quatro décadas é considerável e sugere que o aprendizado vem consistentemente evoluindo, mesmo quando encontra dificuldades teóricas, como em questões sobre elementos ativadores de formação inicial de agrupamentos e condições de constituição e gênese de processos como governança, entre outros aspectos. Dificuldades de ordem mais pragmática também permanecem presentes, como nível de risco e profundidade de detalhamento em recomendações e prescrições para políticas públicas, por exemplo. Macrotendências ambientais em movimento acelerado, a exemplo do ritmo da evolução tecnológica em áreas como telecomunicações e informação, da globalização de mercados, da formação e consolidação de blocos comerciais, das reduções de assimetria de informação, contribuem para a necessidade e urgência de uma perspectiva integradora sobre os agrupamentos de negócios concentrados geograficamente e suas demandas. Visões de futuro só seriam sustentáveis baseados no conhecimento disponível na atualidade, que ainda sugere insuficiência para as necessidades correntes e ausência ainda de explicações teóricas para alguns pontos específicos da gênese e evolução de *clusters* de negócios.

Sobre o inventário de entendimentos e propostas conceituais, desenvolvidas até o momento de elaboração do texto pelo autor, duas considerações relevantes devem ser feitas: (1) a presença de uma diversidade significativa de enfoques sobre o fenômeno do agrupamento de negócios; e (2) a ausência da abordagem apresentada por Zaccarelli *et al.* (2008). Esta última, pela sua consistência conceitual e funcionalidade como construto teórico na apreciação de *clusters* de negócios, foi adotada como plataforma para a discussão da operação desses sistemas supraempresariais.

Clusters: concentração geográfica e competitividade

A lógica que justifica o agrupamento parte da focalização no interesse da localização pelo comprador, que valoriza, na compreensão de ofertas e acesso a produtos, a redução do esforço de busca e acesso a esses. Em condições de oferta superior à demanda, o comportamento do cliente tende a se tornar referência para decisões de natureza estratégica. Essa situação conduz aglomerações de negócios em uma dada região ou local a desenvolverem uma vantagem competitiva sobre negócios externos ao agrupamento, em especial, pela atração de compradores. Um limite máximo para o número de empresas operando agrupadas efetivamente ocorre em função de alguma restrição de caráter funcional. Uma abordagem, que facilita a análise da viabilidade, é se considerar a desvantagem das organizações estabelecidas externamente ao agrupamento e a sua tendência à inviabilidade, assim como o reforço provocado na competitividade do agrupamento, decorrente da perda de mercado e/ou falência desse negócio. Em um contexto, como o delineado, ofertas exteriores à concentração de negócios potencialmente manifestarão características provavelmente mais agressivas, ao longo do tempo, orientadas para o resgate ou a manutenção de seus clientes (redução de preços, investimento em comunicação, flexibilização nas condições de compra etc.). Assim, a presença de organizações operando externas às concentrações de empresas não deixa de ser viável, todavia, demanda maiores recursos, reduzindo em tese seu resultado.

Não raro, um agrupamento de negócios pode ser constituído a partir de uma empresa operando de forma estável e consistente, oferecendo referência para o estabelecimento de outras empresas, em função da existência de

uma base pré-instituída. Negócios, posteriormente instaladas, possivelmente consideraram a presença de clientes da primeira como potenciais compradores em função do local, similaridade da oferta e necessidades próximas desses, passíveis de satisfação por meio de seus produtos. O acesso a esse mercado não demanda custos adicionais importantes, sendo que fornecedores contarão com economias de escala e de escopo. Esse efeito conduzirá à redução de preços e compressão de custos para negócios. A concentração inicial que, desenvolvendo-se, fornecerá as condições para a instituição efetiva de um *cluster*, tende a evoluir, diferenciando progressivamente o agrupamento das empresas isoladas, externas ao agrupamento, manifestando cada vez mais características de um sistema competitivo.

As consequências da concentração inicial no movimento de gênese do *cluster* são particularmente interessantes. Tais efeitos podem ser categorizados em duas classes, fundamentalmente:

- **efeitos primários** – verificáveis em exame diretamente realizado com cada um dos negócios componentes do agrupamento; e
- **efeitos sistêmicos** – constatáveis em exame sobre o agrupamento (*clusters* de negócios) como sistema.

Por efeitos primários, entendem-se características desenvolvidas pelas empresas, potencializadas pelo fato de estarem ligadas a um agrupamento geográfico de negócios “em uma mesma indústria ou a ela relacionados, incluindo compradores, fornecedores e indústrias que se relacionam por meio do compartilhamento de recursos ou atividades”, segundo a definição de Enright e Baskin (2004).

Esses efeitos determinam ampliação da capacidade competitiva das empresas, isto é, incrementam sua posição de disputa de mercado, tornando-as mais aptas a superar concorrentes na preferência dos compradores. Esses atributos podem ser aquilatados como condições de operação em um *cluster* de negócios, sem as quais a localização não alteraria a situação de empresas internas ou externas ao agrupamento.

Cinco situações, cuja incidência (constatada em diagnósticos para casos reais) indica a consistência e a relevância dos efeitos primários para a competição e para a “alavancagem” promovida para as empresas em *clusters*:

- variedade e diversificação de produtos e serviços;
- estímulo à especialização da empresa;
- tendência de atração de fornecedores;
- orientação para a uniformidade de preços; e
- rapidez na adaptação ao mercado.

Variedade e diversificação de produtos e serviços: a instituição efetiva da concentração inicial é marcada pela construção de atributos distintivos em seus produtos, capazes de diferenciá-los dos demais. Modelos inovadores, especialização no desenho e no acabamento, oferta de novas funcionalidades ou no número de versões tenderão a ser desenvolvidos com esse propósito. A capacidade de diferenciação entre produtos e serviços induz a preferência de clientes pelo *cluster* em detrimento de ofertantes isolados. Essa diversificação de produtos é natural, não demandando planos ou ações, entretanto, esse processo confere vantagem competitiva de linha completa de produtos e serviços ao *cluster* em relação aos concorrentes isolados.

Estímulo à especialização da empresa: o processo de especialização de operações é um aspecto notável em concentrações de negócios, sendo potencializada a condição para esse movimento em função de escala disponível e do poder de barganha de conjunto. Zaccarelli *et al.* (2008) oferecem um exemplo desse tipo de efeito para um complexo hoteleiro. Em um contexto desses, atividades internas nas unidades hoteleiras provavelmente seriam exercidas com vantagens por empresas especializadas nesses serviços, diminuindo-se custos de operação e administração.

Tendência de atração de fornecedores: a relação com as empresas fornecedoras, decorrente da condição de aglomeração de clientes, sofre alterações em função dessa configuração. As dimensões do mercado e o volume de transações, associado ao *cluster*, define uma importância superior aos negócios componentes do agrupamento para fornecedores. É natural uma compreensão de fornecedores que envolva a análise e a tendência de aproximação com o *cluster*, como instalação de depósitos, filiais ou o próprio estabelecimento no local, por exemplo. Dessa forma, não se faz necessária a oferta de incentivos ou de vantagens adicionais para que fornecedores desenvolvam movimentos em direção à sua presença efetiva no *cluster*.

Orientação para a compatibilidade e confiabilidade de preços: negócios agrupados apresentam acesso natural aos preços associados a outras empresas

do agrupamento (principalmente, valores ligados às compras junto aos fornecedores e valores de venda a clientes). A proximidade entre os negócios remete à natural convergência de valores, a menos de diferenças relevantes, que justifiquem preços diferenciados. Essa situação conduz a uma menor frequência de desvios nas decisões de fixação de preços para venda e de negociação de preços e condições com fornecedores. Concorrentes externos ao *cluster* mais frequentemente estabelecerão preços inadequados ou não auferiram eficientemente ocasionais vantagens, em termos de resultado. Uma das mais importantes consequências dessa tendência convergente de preços é a percepção de maior credibilidade por parte dos clientes, devido à concorrência e à competição estabelecida.

Rapidez na adaptação ao mercado: é inviável manter sigilo efetivamente em relação a produtos, satisfação de clientes, tecnologia e operações. A proximidade das empresas de um *cluster* tende a favorecer a disseminação de inovações em prazos relativamente curtos. Os movimentos do negócio inovador e as informações de fornecedores e clientes, entre outras fontes, oferecerão indicações para as outras empresas. Essa situação não garante que os negócios sejam competentes na percepção de alterações com resultados positivos. Empresas exteriores ao *cluster* apresentam uma condição crítica em relação a esse ponto: a organização isolada ao inovar auferirá benefícios num período maior, mas terá de assumir todos os custos e riscos da iniciativa.

Os aspectos descritos no conjunto “vetor” não são exaustivos, constituindo exemplos verificáveis dos efeitos primários associados às concentrações geográficas de empresas correlatas, representados pelos *clusters* de negócios.

Clusters: fundamentos competitivos do cluster

Os efeitos primários do agrupamento, ligados à gênese de *clusters*, constituem, num segundo instante, as causas que potencializam o movimento de agrupamento, ampliando sua vitalidade competitiva, relacionado aos efeitos sistêmicos. A constituição de um sistema que se retroalimenta, estabelecendo um “círculo virtuoso”, estabelece as condições para uma evolução por auto-organização. Nesse processo de auto-organização, causas e efeitos se misturam e, nesse sentido, dependem da perspectiva do observador. Esses efeitos são propriamente denominados por Zaccarelli como Fundamentos da *Performance Competitiva*.

Os fundamentos do primeiro grupo de causas e consequências, que podem ser associadas apenas à auto-organização, estão vinculados entre si, evoluindo simultaneamente em conjunto. Os fundamentos do segundo grupo de causas e consequências são condicionados à existência de governança, ou, em outros termos, podem ser entendidos como resultantes de desejo, planejamento, decisão e ação conscientes daqueles no exercício da governança. Os 11 Fundamentos da *Performance Competitiva*, segundo uma perspectiva sistêmica, estimulam as condições de competitividade num processo autoalimentado e progressivo da capacidade do conjunto como um todo integrado. Entretanto, é possível construir uma plataforma teórica consistente e defensável. Esse modelo, testado em situações reais, tem evidenciado capacidade e funcionalidade no mapeamento das variáveis, construção de diagnósticos e prescrições de *clusters* de negócios.

Quadro 2 – Fundamentos da *Performance Competitiva de Clusters*

1.º grupo – viável por auto-organização; não demanda governança	
Fundamento 1	Concentração geográfica em área reduzida
Fundamento 2	Abrangência de negócios viáveis e relevantes
Fundamento 3	Especialização das empresas
Fundamento 4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas
Fundamento 5	Complementaridade por utilização de subprodutos
Fundamento 6	Cooperação entre empresas
Fundamento 7	Substituição seletiva de negócios
Fundamento 8	Uniformidade de nível tecnológico
Fundamento 9	Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>
2.º grupo – inviável apenas por auto-organização; demanda governança	
Fundamento 10	Caráter evolucionário por introdução de tecnologias
Fundamento 11	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>

(ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 59. Adaptado.)

Os fundamentos são apresentados a seguir, buscando-se uma construção detalhada de cada um dos efeitos sistêmicos presentes em sistemas supra-empresariais com a natureza de *clusters* de negócios.

Fundamento 1

- **Concentração geográfica** em área reduzida: plataforma para a existência de um *cluster*, a aglomeração espacial de organizações é fator chave

para a operação desse sistema. Mapas da Alemanha e Itália com a localização de seus principais *clusters*, globalmente competitivos, são apresentados por Porter no seu artigo na *Harvard Business Review* (nov./dez 1989). Produtos relativamente simples estão relacionados a uma região ou cidade; produtos *mais complexos* envolvem, em geral, mais cidades próximas, como nos exemplos de automóveis. Em situações onde a produção necessita de maior espaço, como celulose, a necessidade de áreas extensas é fundamental, torna impossível a existência de um *cluster* completo. O reconhecimento da abundância de recursos naturais ou características geográficas, econômicas ou sociais adequadas ao *cluster* possuem importância relevante, porém mais restrita à fase inicial de sua formação, tornando-se menos relevante ao longo da sua evolução.

Fundamento 2

- **Abrangência de negócios** viáveis e relevantes: “[...] grau de incorporação de atividades e operações das empresas, que constituam um grupo de transformações integradas, de linha e de apoio, até a disponibilidade de um produto ou de uma categoria de produtos” (ZACCARELLI, 2008).

Embora seja interessante uma estrutura compreensiva do fluxo, da matéria-prima à comercialização do produto final, a presença de diferentes organizações de suporte, apoio e complementares, orientadas, por exemplo, para desenvolvimento de tecnologia de processo e de produto, exposições e feiras, negócios ligados à estocagem e ao transporte especializado, incluindo institutos ou polos educacionais voltados para a produção local, jogam papéis cruciais na competitividade do *cluster*. A existência dessas organizações remete ao nível de maturidade de um *cluster* de negócios.

Fundamento 3

- **Especialização** das empresas: nível de concentração focalizada em produtos e soluções das empresas participantes do agrupamento, esse aspecto está associado à eficiência e à qualidade dos sistemas, representados pelos *clusters*. *Clusters* evoluídos, em geral, não apresentam com frequência grandes empresas verticalizadas; a presença maior é de empresas especializadas, dedicadas a poucas ou a uma única operação. Em decorrência disso, *clusters* nessa condição são constituídos por diferentes tipos de empresas. Um exemplo lapidar desse fato encontra-se em Hollywood. Ao final dos filmes, a relação dos envolvidos

na produção conta com cerca de uma centena de negócios diferentes em superproduções.

Fundamento 4

- **Equilíbrio** com ausência de posições privilegiadas: variável crucial para a competição num *cluster*, assegurando disputas intensas orientadas para o mercado. Embora na eventualidade de processos de falências, naturais nessa condição, a instituição de novas empresas compatível ao contexto, conjugada ao grau de competição interna, garantem a preservação do processo. Em função disso, não é conveniente ao sistema, o domínio de processos ou de acessos a matérias-primas ou a mercados. O entendimento da relevância dessa condição de competição pode ser facilitado pela análise da situação oposta: monopólio de uma determinada atividade, por exemplo. A empresa com essa vantagem apresentaria elevado poder de barganha com fornecedores e clientes, conforme Zaccarelli (2004), apresentando *alta lucratividade*, que – embora interessante para seus acionistas, por ficarem com “a parte do leão” do lucro agregado – seria negativo para os demais negócios do *cluster*, com redução de suas margens e/ou necessidade de elevação de preços aos clientes, aspectos que reduziriam a competitividade do *cluster* como um todo.

Fundamento 5

- **Complementaridade** por utilização de subprodutos (recicláveis, inservíveis, rejeitos etc.): reutilização de produtos gerados em processos produtivos, porém considerados como inservíveis ou classificados como subprodutos, rejeitos ou material para reciclagem, constituindo uma alternativa econômica e acessível particularmente aos *clusters* de negócios. Em geral, uma empresa isoladamente avaliaria como inviável economicamente o reprocessamento de seus subprodutos. Um conjunto de empresas correlacionadas com escala e competências compatíveis tendem a tornar essa solução exequível e economicamente compensadora. O *cluster* de frangos no estado de São Paulo é um exemplo desse fundamento. As penas descartadas no processo eram vistas como lixo indesejável e de difícil manuseio. No entanto, associada à disponibilidade de escala e acesso, viabilizou-se investimento na produção de farinha, a partir desse subproduto, para a alimentação animal, utilizada nas empresas produtoras de ração para aves.

Fundamento 6

- **Cooperação** entre empresas: nível colaborativo entre negócios do agrupamento, de natureza espontânea, não intencionalmente provocada ou praticada, mas com efeitos benéficos para o *cluster*. Pode-se admitir que a organização do processo cooperativo facilitaria a colaboração, porém, mesmo não sistematizada, ela ocorre naturalmente. Em *clusters* comerciais, por exemplo, vendedores de uma loja, não raro, fornecem informações e indicam concorrentes aos clientes; embora essa atitude não ocorra em benefício do próprio negócio, é útil ao *cluster* e, portanto, indiretamente à empresa. Entretanto, o processo cooperativo conflita aparentemente com a elevada competição interna, presente nesses agrupamentos. Uma explicação razoável, lastreada por dados reais estudados, e consistente com a abordagem adotada, é baseada na concepção do *cluster*: a proximidade na prática impede a manutenção de sigilo por longo prazo dentro do *cluster*, não restando opções de impedimento efetivo ao acesso às informações de uma dada empresa. Um determinado negócio que, ao introduzir uma inovação, demandou trabalho extra de seus funcionários em razão de seu aumento de vendas, naturalmente conduzirá a perguntas e respostas sobre os motivos para essa necessidade aos funcionários por parentes e amigos. Esse processo potencializa a disseminação do aumento de vendas, das operações realizadas, sobre mudanças em relação ao passado recente etc., favorecendo a identificação da inovação promovida.

Fundamento 7

- **Substituição** seletiva de negócios: eliminação de negócios e introdução de novas organizações, como decorrência da intensa competição e limitada condição da manutenção de vantagens competitivas únicas indefinidamente, é uma especificidade característica de *clusters* de negócios. Essa condição competitiva leva à substituição de empresas. Apesar das vantagens, a presença em *clusters* competitivos não oferece a possibilidade de se trabalhar menos eficientemente do que em empresas externas ao agrupamento. Como inovações ou aperfeiçoamentos em tecnologia, produtos, processos e práticas gerenciais, entre outros aspectos, são facilmente copiados, trabalhar melhor e cometer menos erros, incluindo executivos, são a base da competitividade dos negócios.

Fundamento 8

- **Uniformidade** de nível tecnológico: grau de homogeneidade tecnológica no *cluster*, relacionada à convergência entre operações produtivas e administrativas dos negócios componentes. A similaridade de atividades, em termos de nível de desenvolvimento de processos de cada negócio, é uma condição de base para os fundamentos de competição acirrada e equilibrada no interior desses sistemas. Assim, não é interessante ao *cluster* de negócios, a existência de empresas operando com alta tecnologia e outras, atuando com tecnologia obsoleta. Esse contexto favoreceria aquelas com tecnologia superior, mas enfraqueceria a competitividade do *cluster*. A avaliação da tecnologia de um *cluster* deve se referenciar pela mais atrasada; a evolução de um *cluster*, por meio de tecnologia, envolve a substituição de operações obsoletas por tecnologias comparáveis às praticadas pelas demais.

Fundamento 9

- **Cultura** da comunidade adaptada ao *cluster*: comportamento e atitude social local de uma região relacionada ao agrupamento de empresas integrado naturalmente à presença, operação e aperfeiçoamento do *cluster*, resultando num sistema integrado de valores, normas e condutas compatíveis. Numa localidade, onde existe um *cluster*, a estrutura vinculada à cultura organizacional, representada por valores, autoridade, *status* no trabalho etc. são incorporados pela sociedade local, determinando uma integração entre dimensão profissional e pessoal das pessoas.

Fundamento 10

- **Caráter evolucionário** por introdução de tecnologias: condição ou competência voltada ao desenvolvimento, identificação, adequação e adoção de novas tecnologias pelo agrupamento. Esse fundamento, a exemplo do próximo, apresenta um componente essencialmente diferente dos anteriores: não ocorre por auto-organização, demandando a presença efetiva de governança. No fundamento 8, apresentou-se a tendência à uniformização da tecnologia; novas tecnologias, quando comparadas às tecnologias utilizadas no momento e, portanto, dominantes, tendem a conduzir a comportamento e decisões desfavoráveis à iniciativa e ao risco de novas alternativas de processos, operações, posturas etc.

Fundamento 11

- **Estratégia de resultado** orientada para o *cluster*: presença deliberada de orientação para movimento e ação das empresas participantes do agrupamento. Embora não se tenha como escopo demonstrar, os nove fundamentos iniciais tornam os *clusters* mais competitivos, durante sua evolução, no entanto, sua lucratividade não acompanha a mesma tendência, determinando seu comportamento decrescente ao longo do tempo. Nesse processo, verifica-se a presença de um determinado ponto, onde passa a se fazer necessária uma solução de compromisso entre capacidade competitiva e lucratividade. Para que um *cluster* de negócios alcance uma condição de domínio de mercado, em algum momento, será desenvolvida uma estratégia de supremacia, resultado condicionado e dependente da presença e atuação de mecanismos de governança.

Clusters: auto-organização e a instituição da governança

O movimento evolucionário que implica aumento de competitividade do agrupamento, determinando sua condição de sistema, ocorre por auto-organização; esse processo, que “alavanca” sua capacidade competitiva ao longo do tempo, não assegura, entretanto, o aumento de ganhos em termos de resultado, representando – a partir de certa condição – o sacrifício do lucro do *cluster* de negócios (*turning point* ou ponto de inflexão); essa situação potencializa a demanda por uma gestão do sistema, contexto que favorece a instituição de uma governança, enquanto instância de mediação, controle e influência associada ao equilíbrio entre a competitividade e a lucratividade, oferecendo orientação estratégica ao *cluster* como um todo, incluindo posturas de competição com *clusters* rivais.

A presença dos 9 fundamentos sugere que o progresso por auto-organização levou o *cluster* a uma condição evolutiva relacionada à presença de uma *infraestrutura* acabada, associada a uma eficiência potencial limite. Essa condição poderia ser denominada como a de “*cluster* de negócios completo”. Analogamente, as transformações que conduzem o adolescente ao adulto, asseguram sua condição de maturidade estrutural, mas não determinam sua capacidade de autodeterminação e decisão estratégica sobre seu futuro. Condição competitiva e sucesso (ou valor) de uma entidade, para os dois casos, *cluster* e homem,

não são mutuamente indutores ou convergentes. No caso de *clusters*, competitividade e lucratividade não são positivamente correlacionadas para quaisquer circunstâncias. Lucratividade, como remuneração do capital investido, e competitividade, como capacidade de vencer os competidores, são francamente relacionados de forma positiva nos estágios iniciais, mas essa condição não se estende indefinidamente. As pesquisas sugerem que *clusters* completos, em geral, alcançaram a liderança, aspecto que tende a limitar a expansão de receitas por acesso a novos mercados ou a mercados não mais atendidos pela antiga concorrência. Duas situações, desse modo, passam a existir:

- potencial de competitividade assume posição máxima; e
- condição de liderança de mercado do *cluster*.

A partir desse contexto, estabelece-se um novo cenário, associado a três condições de contorno:

- crescimento potencial de competitividade em posição máxima;
- condição de liderança ampla consolidada de mercado do *cluster*;
- restrição à expansão de resultados proporcionais à competitividade.

O ambiente resultante apresenta os elementos que tenderão a impor um progressivo desvio entre aumento de resultados (lucratividade) e incremento de competitividade, conduzindo a uma condição de inversão da relação, onde a expansão da competitividade determina redução de lucratividade: o *turning point*. O *turning point* determina uma nova condição para o *cluster* de negócios, onde a continuidade da evolução permanece expandindo a competitividade, porém, desse estágio em diante, com perdas para as empresas.

A necessidade de mecanismos de monitoramento, orientação e controle, que garantam solução para a relação competitividade/lucratividade, esbarra na dificuldade prática de instituição dessa autoridade superior às empresas. Essas são as bases do ambiente, que potencializam a constituição da governança supraempresarial. A existência de uma estrutura informal, com poder de influenciar decisões e ações das organizações do *cluster*, incorpora ao agrupamento a capacidade para desenvolver os fundamentos 10 e 11.

Ampliando seus conhecimentos

Evolução e involução (*declustering*) de *clusters* de negócios

(ZACCARELLI *et al.*, 2008. Adaptado)

O processo evolutivo de *clusters* de negócios é espontâneo, resultando da interação recursiva dos fundamentos, que teoricamente não se encontram presentes na gênese do *cluster*. Considerando os nove primeiros fundamentos, associados à evolução por auto-organização, discutir a interação e seus efeitos para cada par de fundamentos (incluindo o efeito sobre si mesmo) demandaria um esforço de discussão de 81 relacionamentos (= 9 x 9), inviável para o escopo adotado. Por outro lado, não é admissível a redução do número de fundamentos, pois a capacidade de análise seria sacrificada, considerando algumas dezenas de casos reais estudados. Ainda resta, como agravante, que explicações baseadas em relações de efeito de cada fundamento sobre outro dado fundamento tenderia a tornar a discussão específica a ponto de se perder a necessária generalidade. O elevado número de relações não deixa, entretanto, de ser viável em análises reais de um *cluster* definido; as 81 interações possíveis não demandam abordagem, podendo-se selecionar um subgrupo limitado àquelas relevantes para o caso, baseando-se em exemplos factuais (ao invés de explicações gerais). Sem dúvida, é exercício recomendável na compreensão de um *cluster* de negócios real.

No entanto, se faz necessária uma discussão geral do mecanismo de evolução por auto-organização dos agrupamentos. Uma simplificação no sentido de viabilizar a análise, que a torna menos precisa, mas suficientemente simples foi adotada. Em abordagem análoga a uma análise fatorial, considerou-se 4 fatores da dinâmica do *cluster* em lugar de partir dos 9 fundamentos, quais sejam: atratividade de clientes do *cluster*, diversidade dos tipos de negócios no *cluster*, competição interna, entre as empresas do *cluster*, e adap-

tação ao ambiente físico e social. Para cada um desses 4 fatores, serão vinculados os fundamentos relevantes ao fator. Os fatores são identificados por:

- atratividade de clientes;
- diversidade de negócios;
- competição interna;
- adaptação ao ambiente.

Quadro 1 – Relação fator dinâmico x fundamentos de clusters

Fator dinâmico	Fundamentos de maior relevância	Fundamentos de menor relevância
Atratividade de clientes	F1 – concentração geográfica	F2 – abrangência dos negócios
Diversificação de negócios	F2 – abrangência dos negócios	F4 – equilíbrio (sem posições privilegiadas)
	F3 – especialização das empresas	F6 – cooperação
	F5 – complementaridade (uso/subprodutos)	
Competição interna	F4 – equilíbrio (sem posições privilegiadas)	F9 – cultura adaptada
	F6 – cooperação	
	F7 – substituição seletiva	
	F8 – uniformidade tecnológica	
Adaptação ao ambiente	F9 – cultura adaptada	F1 – concentração geográfica
		F2 – abrangência dos negócios
		F3 – especialização das empresas

(ZACCARELLI, et al., 2008, p. 90. Adaptado.)

O quadro acima certamente contém imprecisões importantes e merece ressalvas graves. A atração exercida sobre os clientes não depende ou se condiciona apenas à sua concentração geográfica, apresentando também relação com a cooperação, entre outros fundamentos, por exemplo. Todavia, o quadro permite indicar o processo de evolução como um processo contínuo e autoalimentado, da seguinte forma:

- maior concentração geográfica → maior diversificação dos negócios

- maior concentração geográfica → maior competição interna no *cluster*
- maior diversificação dos negócios → aumento da concentração geográfica
- competição entre as empresas → concentração geográfica
- concentração geográfica + diversificação + competição → cultura adaptada
- cultura adaptada → concentração geográfica

A imprecisão relativa do quadro não compromete e facilita a compreensão de que a presença de quaisquer movimentos que redundem em concentração geográfica irá provocar efeitos que, em última análise, reforçarão a concentração geográfica e, assim, será disparado um processo contínuo e progressivo, que só será detido espontaneamente por limitações de natureza externa, como escassez de matéria-prima ou inexistência de mercados, por exemplo.

Tão natural quanto o processo evolutivo de *clusters* de negócios, a partir de determinadas condições, o processo inverso, com a involução do sistema constituído até o seu desmantelamento, se apresenta, em geral, como um desdobramento de uma competição estabelecida em *clusters* concorrentes. O colapso de um *cluster* de negócios é chamado de *declustering*, sendo que as consequências para a localidade, onde se instalava, tendem a ser francamente traumáticas, em particular, porque se desarticula não uma empresa ou um grupo de empresas, mas o sistema produtivo de uma região, responsável pela manutenção da vitalidade de um universo social e econômico. O encerramento das atividades dos negócios que não foram capazes de se recompor em outra atividade tende a ocorrer em escala tal, que frequentemente governos são chamados a intervir, neutralizando, minimizando ou evitando situações de perigo iminente para o *cluster*, por exemplo, através da fixação de barreiras comerciais ou reservas de mercado.

No Brasil, são abundantes os exemplos de tais confrontos de negócio e os processos de *declustering* resultantes, como da indústria de móveis de madeira, onde o *cluster* gaúcho de Gramado/RS vem competindo com, pelo menos, um *cluster* paulista menos evoluído instalado em Itatiba/SP, enquanto o *cluster* de móveis de São Bernardo do Campo/SP deixou de existir recentemente, vítima da mesma competição. Outro exemplo é o da extinção do *cluster* paulista de

motores elétricos fracionários em função da capacidade competitiva do *cluster* catarinense de Joinville. A falência do *cluster* é caracteristicamente um processo de autodesorganização e, por esse motivo, a velocidade desse movimento é várias vezes superior às velocidades de auto-organização. No Brasil, por exemplo, no final da década de 1980, diversos *clusters* vinham se constituindo e se desenvolvendo, em particular, pela presença de restrições às importações. Com o advento do governo Collor, em 1990, e decisão pela flexibilização, acompanhada pela liberação de importações, potencializada pelo câmbio, o desaparecimento da maioria desses *clusters* em formação foi quase que imediato.

Atividades de aplicação

1. Por que razão é conveniente separar os efeitos do agrupamento em primários e sistêmicos para a compreensão de clusters de negócios?
2. O que representa o conjunto “vetor” e qual a importância de seu reconhecimento na apreciação de *clusters* de negócios?
3. “A manifestação de governança em *clusters* de negócios está associada ao processo de maturidade de um *cluster* de negócios, resultando de processo de autoevolução”. A afirmação realizada por um indivíduo, preparando sua questão em palestra de uma associação de São Paulo, pode ser considerada correta? Por quê?



■ Redes de negócios: base conceitual

Introdução

Produtos são ofertados por possuírem a capacidade potencial de satisfazer necessidades de usuários, sejam indivíduos ou negócios. O usuário aprecia as alternativas disponíveis de produto, examinando a relação entre custo e benefício. Em geral, esse demandante não se preocupa com o processo que deu origem à oferta de produtos, envolvendo diferentes organizações até sua disponibilização para apreciação e compra. Esse reconhecimento, de fato, não é relevante para usuários, todavia o entendimento da inter-relação e da interdependência entre organizações até a oferta de um produto se constituir é fundamental na compreensão e na perspectiva estratégica dos negócios que compõem essas cadeias de suprimentos.

O processo pode ser descrito como um encadeamento de operações que conduz os insumos mais elementares a se transformar num determinado produto. Ou, em outras palavras, o produto pode ser encarado como o resultado da integração de negócios, que, funcionando, como subsistemas, promovem modificações em sequência, adicionando valor e custos, na elaboração integral de um elemento, capaz de atender necessidades de uma dada entidade. Assim, esse fluxo transacional entre organizações, por meio de suas estruturas, recursos e processos oferecem uma alternativa de solução para necessidades de usuários individuais ou organizacionais.

O usuário final se constitui em um agente voltado para o exame da relação custo/benefício mais interessante para a satisfação de suas necessidades. Ou seja, embora o benefício – associado à satisfação de necessidades – seja uma dimensão fundamental no processo, também o custo se constitui em domínio de importância crucial para a decisão por um produto.

Na relação entre os negócios que se interdependem, colaborando e competindo entre si, na produção e na distribuição do produto ao usuário, é estabelecida a construção do valor da oferta. Presença de riscos, incidência de custos e demanda por resultados, que remunerem adequadamente os capitais aplicados,

definem uma *dinâmica de negociação e competição* permanente entre esses negócios. Os agentes disputam, ao longo da construção de valor do produto, frações do lucro gerado na integração de negócios para produção e distribuição, no fluxo de troca estabelecido e na composição da oferta.

A competição por esse volume de recursos, relacionada à diferença entre o montante pago pelos usuários e a soma de custos e despesas nas operações das empresas participantes na elaboração do produto ocorre naturalmente em função da dinâmica de transações entre esses agentes. Os movimentos de troca definem fluxos e vínculos entre os negócios, implicando presença de relações de interdependência e, simultaneamente, de competição, resultando numa lógica de acesso e disputa pela apropriação da maior parcela possível do lucro *total* gerado pelo agrupamento em uma rede de negócios. Esse lucro *total* ou excedente econômico, segundo os economistas, é denominado como lucro agregado por Telles (2003, p. 47), sendo rateado, conforme o autor, “com base no *poder* relativo, que cada organização dispõe na relação com as demais”.

O entendimento, por meio de conceitos ou modelos, que forneçam perspectivas consistentes desse processo, assim como de seus desdobramentos, é de fundamental importância na abordagem, no diagnóstico e em decisões de natureza estratégica, envolvendo as empresas participantes de cadeias de trocas. A compreensão e a identificação de fatores intervenientes na dinâmica estabelecida entre os negócios, contemplando o espectro de relações definidas entre esses, definem e condicionam esse processo complexo e dinâmico de inter-relação entre organizações em redes negócios.

Considerações sobre contextos de negócios em redes

Setores ou negócios podem ser simplificada e entendidos como conjuntos de empresas oferecendo produtos de mesma natureza ou, eventualmente substitutos entre si (conceito próximo ao de categoria em marketing), como laboratórios, cervejarias etc. O desempenho desses setores pode ser avaliado segundo os resultados auferidos pelos seus negócios. Percebe-se a tendência de empresas de um setor apresentarem lucratividades em torno de uma média vinculada ao setor. Esse reconhecimento sugere condicionantes do desempenho relacionadas especificamente ao setor. Diferenças em relação à média poderiam ser atribuídas a condições características de cada negócio, segundo essa perspectiva de resultado relacionado ao setor.

Zaccarelli (2002, p. 77) afirma que “é evidente que, em certos tipos de negócios, é relativamente fácil uma empresa ter lucros, enquanto, em outros, as dificuldades de remunerar o capital são notórias”. Os dados apresentados nessa obra indicam que, ao longo do tempo, verifica-se uma lucratividade vinculada a cada setor. Ou seja, existem setores com maior potencial de resultados (potencialmente um bom negócio em si) e setores com menor potencial de resultado (tendencialmente um mau negócio em si). Todavia, deve-se reconhecer que empresas em bons setores podem apresentar maus resultados, ao passo que organizações em maus setores podem exibir bons resultados.

Assim, é razoável considerar que diferenças de lucratividade entre negócios no mesmo setor relacionam-se a outro domínio: a “diferença da capacidade de administrar” (ZACCARELLI, 2002, p. 78). Nesse sentido, é possível concluir que o desempenho resulta da combinação de dois fatores: qualidade do negócio em si e capacidade de gestão, conforme apresentado no modelo simplificado representado na figura 1.

Um exemplo com o propósito de facilitar a compreensão da condição de um negócio e de um setor pode ser delineado da seguinte forma:

- admita-se um custo de capital de 20% a.a. para um dado contexto econômico em que se insere um dado setor;
- há um objetivo de remuneração média para um setor A de 32% a.a., superior ao custo de oportunidade do capital somado ao risco de operação nesse setor;
- há um objetivo de remuneração média para um setor B de 23% a.a., superior ao custo de oportunidade do capital somado ao risco de operação nesse setor;
- nessas condições, o negócio do setor A constitui um bom negócio em si, enquanto o negócio do setor B configura um mau negócio em si;
- um resultado de 28% a.a. será entendido como positivo para negócios no setor B, indicando elevada capacidade de gestão;
- um resultado de 28% a.a. será entendido como negativo para negócios no setor A, refletindo potencial deficiência na capacidade de gestão.

Em função dos condicionantes do setor, torna-se de importância diferencial uma compreensão para quaisquer organizações sobre a sua presença em um bom ou mau negócio em si.

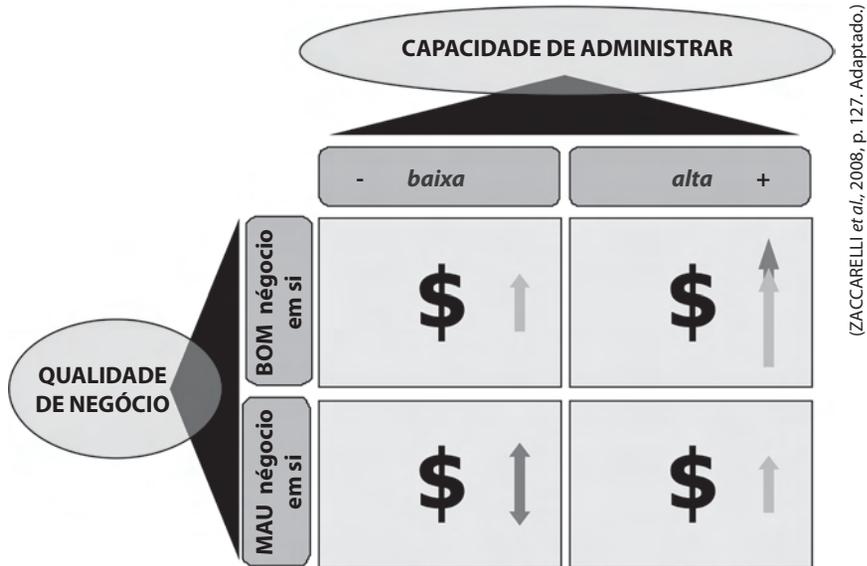


Figura 1 – Resultado de negócio = f (qualidade de negócio, capacidade de administrar).

Sob uma perspectiva de natureza estratégica, a questão que emerge dessa análise é óbvia: quais os determinantes condicionantes da qualidade de um setor?

Redes de negócios: estratégia e qualidade de setores

A compreensão do conceito de *qualidade de negócio em si* (qualidade do setor) não oferece significativa dificuldade, porém a sua avaliação demanda esforço focalizado de condições de contexto. Autores como Dwyer e Walker (1981) afirmam que técnicas de negociação e discussão de preço podem resolver divergências entre fornecedores e clientes empresariais, porém as condições para a verificação dessas posições não asseguram sua funcionalidade em quaisquer contextos.

Numa análise de negócio, o exame tem de se pautar em modelos de investigação, que garanta adequadas interpretação e justificativa para uma conclusão defensável sobre a sua qualidade em si. Compreensões ou percepções de bons negócios como aqueles nos quais se realizam transações com elevado volume, preços de compra reduzidos, baixos custos de processamento e preços relativamente altos de venda, não fornecem uma abordagem para avaliação de uma situação. Michael Porter, baseado em modelo da

Teoria da Firma da década de 1930, propôs uma modelagem simples, passível de utilização na compreensão da qualidade de um negócio.

A Análise Estrutural da Indústria (PORTER, 1980) fornece um mapeamento da atratividade de um setor (*atratividade intrínseca*, segundo o autor, por desconsiderar aspectos de cenários macroambientais, como Economia, Política, Cultura etc.). Esse construto contribui na avaliação de um negócio, pela identificação de condições de competidores e ameaças potenciais, sugerindo uma mensuração da atratividade. No entanto, não ficam claras as razões sobre a posição dessas condições. Pagar preços baixos, gastar pouco e vender por preços altos inspira a pergunta: quais os motivos para preços serem baixos ou altos?

Avaliação de negócios em rede

A análise da qualidade de um negócio em si ou, simplesmente, da qualidade de um negócio pode ser conduzida analiticamente por meio do exame focalizado em três dimensões:

- **poder de negociação** – avaliação específica do poder de negociação com os fornecedores e com os clientes, a partir de teorias constituídas de negociação;
- **bases do poder** – avaliação de causas para o poder de negociação, ou seja, de fatores que determinaram o poder de negociação avaliado na 1.ª dimensão;
- **distribuição do poder** – avaliação de como o poder de negociação se distribui entre e pelos negócios, que integram o agrupamento, incluindo a organização em estudo.

Os dois primeiros níveis convergem para uma mesma intervenção, fornecendo bases de consistência na análise. O terceiro nível oferece uma visão indispensável na avaliação da qualidade do negócio. Os primeiros dois níveis dispõem uma perspectiva sobre o negócio, do ponto de vista da empresa, enquanto o terceiro nível incorpora uma compreensão efetivamente supra-empresarial, configurando um mapa das relações entre negócios distintos, em setores distintos ou não, mas interagindo, em termos de transações e impactando o valor percebido pelo usuário.

Análise de negócios em rede: poder de negociação

A qualidade do negócio pode ser avaliada inicialmente a partir da consideração de duas condições particulares: relação com os principais fornecedores e com os principais clientes. O poder de negociação é fator de exame nesses dois contextos, sendo que é insuficiente a avaliação isolada da compra dos principais fornecedores ou a venda aos principais clientes. É necessária e indispensável a abordagem das duas condições integradamente, caracterizando-se o poder de barganha em ambas. Desse modo, três condições podem ser mapeadas:

- **bons negócios** – podem ser identificados e associados caracteristicamente ao maior poder de negociação simultâneo em relação aos fornecedores e aos clientes;
- **maus negócios** – tipicamente relacionados a condições ou situações de menor poder de negociação simultaneamente em relação aos clientes e aos fornecedores;
- **negócios sofríveis** – apresentam poder de negociação superior em relação aos fornecedores e poder de negociação inferior em relação aos clientes ou vice-versa.

À primeira perspectiva, a tipificação como negócios sofríveis da situação em que se dispõe de poder superior de negociação com um dos grupos de agentes, com quem se transaciona, e poder inferior de negociação com o outro grupo, enseja excesso de severidade. Por que não a denominação de *negócio de qualidade média*? A opção por essa última identificação não colaboraria para uma avaliação e para uma perspectiva fidedigna da condição de fato do negócio.

Um exemplo, envolvendo a segurança de uma residência, conforme apresentado por Zaccarelli *et al.* (2008, p. 144), oferece uma analogia interessante para a denominação proposta.

Se essa casa possuir trancas seguras nas portas da frente e de trás, é possível admitir-se que é segura. Na condição de trancas ineficientes nas duas portas, frente e trás, a residência está numa situação indiscutivelmente insegura. Da mesma forma, uma tranca eficiente e uma tranca ineficiente determinam uma casa que poderia ser avaliada como medianamente segura? Não. A condição dessa residência estaria muito mais próxima à insegurança.

A mesma situação pode ser associada a negócios com poder maior de negociação em relação aos fornecedores, por exemplo, e menor poder

de negociação em relação aos clientes, ou vice-versa. Vantagens ou ganhos obtidos nas relações, nas quais se possui maior poder, são apropriadas nas transações com os agentes, onde não se possui maior poder de negociação, definindo a qualidade de um negócio com essa configuração semelhante muito mais a um mau negócio do que a um bom negócio.

A expressão *poder de negociação* denota uma condição de comprar barata ou vender cara, sem, contudo, significar condição de coação ou domínio do outro negociador. Os textos, envolvendo o processo de negociar e suas prescrições para negociadores, não discutem a validade de suas lógicas, que sustentam essas recomendações. Assim, não raro, são apresentadas condições relacionadas ao poder de negociação, indicando-se posições mais interessantes, a serem desenvolvidas, ou estratégias de neutralização e gerenciamento de posições dos oponentes. Os aspectos vinculados ao poder na negociação mais frequentemente apresentados são:

- **maior prazo para a negociação** – disponibilidade de tempo para concluir uma transação é fator determinante no poder de negociação, impondo àquela parte, com limitação de tempo, maior necessidade relativa de convergência para o negócio. Conhecer a posição do oponente nessa dimensão é informação fundamental para adoção de comportamento no processo de negociação. Um exemplo dessa situação ocorreria na compra e venda de produtos perecíveis: a negociação não ocorrendo com antecipação, inevitavelmente o produto tenderá a ter seu preço determinado pelo comprador;
- **maior nível de informação sobre o oponente** – quantidade e qualidade da informação sobre o interesse, a importância e a urgência, entre outros dados, para a outra parte, propicia vantagem de compreensão das motivações e do nível de necessidade, a que essa está submetida. Assim, a estratégia e, eventualmente, a opção por *blufes* podem ser adotados com maior consistência e segurança. Um negociador, por exemplo, sabendo que o outro deve estar em outro país ao final do dia posterior, pode prolongar o processo, induzindo a uma pressão pelo tempo sobre seu oponente;
- **maior número de alternativas para negociar** – quanto maior o número de possibilidades de negócio para um dado agente, inferior é a capacidade de seu oponente de colocá-lo em situação de pressão para decisão, à medida que outras opções, que não aquela em pauta, permanecem

exequíveis e vice-versa. Retomando o exemplo anterior, um negociador, que deve viajar no próximo dia, pode – considerando a escassez de alternativas de negócio para seu oponente – propor que a decisão ocorra naquele dia, caso contrário não sendo possível mais assegurar os prazos acordados;

- **menor dificuldade na mudança de fornecedor ou cliente** – custos de troca são condições cruciais na alteração de parceiros; esse custo reduz o resultado da mudança, por determinar diminuição de ganho. Troca de fornecedores ou de clientes pode ser interessante, porém há que se avaliar o esforço de ajustes e de adaptação a novas condições de negócio. Um fornecedor, que desenvolveu linha dedicada para um cliente, reduz seu poder de persuasão, por ter assumido custos de ociosidade, não mantendo a relação com esse cliente.

Os fatores apresentados, embora não integralmente compreensivos, podem se combinar em diferentes níveis de intensidade e condição de inter-relacionamento, resultando em diferentes situações, em função da estratégia, interesse, criatividade, e ação de negociadores.

Análise de negócios em rede: bases do poder

Diversos autores, como French e Raven (1959), propõem bases de poder como a fonte do poder exercitado de uma parte sobre a outra. Exemplos dessas bases no contexto de relações entre organizações podem ser encontrados em Cespedes (1992). Entretanto, o poder de negociação, como fator crucial na avaliação da qualidade de um negócio em si, pode ser constatado ou ainda percebido sem demandar necessariamente uma abordagem estruturada de contexto de operação de uma organização. Porém, essa análise resultaria em um reconhecimento de situação, não oferecendo os aspectos ou os fatores intervenientes a determinar aquela condição, impossibilitando, desse modo, decisões e posturas empresariais, por exemplo, que neutralizassem, reduzissem ou eliminassem vantagens do oponente ou, por outro lado, que utilizassem, potencializassem ou mantivessem as vantagens possuídas.

No segundo nível de avaliação da qualidade de um negócio, o objetivo se constitui na compreensão das causas do poder de negociação ou, em outras palavras, nos determinantes que constroem e/ou asseguram o poder de negociação. Uma das características de interesse por essa estrutura de investigação é a viabilidade de sua utilização mesmo em situações de inexistência real do

negócio. Assim, essa análise pode ser conduzida para condições simuladas ou em estudo, antecipando a maior ou menor vitalidade de uma organização ou operação como informação para a tomada de decisão. Movimentos de mudança de estrutura ou processos de negócio, como, por exemplo, terceirizações, são passíveis de avaliação antes da tomada de decisão. A contratação de uma empresa terceirizada, do exemplo, responsável pela realização de algumas operações, hoje desenvolvidas internamente na organização em análise, define uma mudança de forma de essa funcionar. Convém avaliar se o negócio resultante apresentará aumento, manutenção ou redução de seu poder de negociação. Se o resultado for um decréscimo do poder de negociação, não seria recomendável a decisão pela terceirização.

A avaliação do potencial de poder de negociação de cada um dos agentes, presentes em uma rede de negócios, conduz à identificação do que concentra maior força ou influência, enfim, do mais poderoso. Esse mapeamento é da maior importância na compreensão e projeção dos efeitos provocados por mudanças ou por tendências em curso. Um exemplo relativamente recente da relevância desse entendimento é encontrado nos processos de inovação tecnológica, como o *e-business* (negócios relacionados a operações eletrônicas, como compras pela internet, por exemplo). Diversos profissionais, reconhecidos como competentes, construíram e defenderam a ideia de que tais negócios seriam efetivamente rentáveis pela posição de custos serem significativamente baixa. Entretanto, não apenas os custos internos baixos determinam a rentabilidade de uma organização. A lucratividade de um negócio está condicionada ao poder de negociação em relação aos clientes e fornecedores. Em consequência dessa condição, os lucros não se realizaram como esperado; muitos investidores perderam dinheiro com as ações das empresas inovadoras por não avaliarem o poder de negociação futuro desse novo negócio.

Se essa abordagem apresenta as vantagens discutidas, também possui ressalvas, a serem reconhecidas. A principal delas deriva do fato de ser absoluta, ou seja, desconsiderar características e poder dos oponentes na negociação. No 1.º nível de avaliação da QNS investigou-se o poder de negociação sobre fornecedores e clientes, enquanto nesse 2.º nível de avaliação da QNS analisa-se isoladamente as fontes desse poder. Uma analogia desses procedimentos, para o 1.º e para o 2.º nível, seria a avaliação de um atleta levantador de peso: o 1.º nível estaria ligado ao seu desempenho, o 2.º nível estaria ligado à dimensão e à rigidez de seus músculos, respectivamente. Embora aparentemente pouco necessária essa prática, na impossibilidade de mensuração direta, uma análise indireta pode ser fundamental.

A base da metodologia, a ser utilizada, foi desenvolvida por Michael Porter, sob a denominação de *Análise Estrutural da Indústria ou de Setor Industrial*. Entretanto, deve se reconhecer que a proposição embute algumas modificações discretas em relação ao modelo original, apresentado pelo célebre autor, não focalizando a *atratividade intrínseca*, mas o potencial de poder de negociação.

Um poder de negociação potencialmente elevado de um setor de negócio estaria associado às seguintes condições:

- **existência de altas barreiras de entrada** – elevado aporte de capital, exigência de patentes e impossibilidade de operação sem escala são exemplos da presença de condições desfavoráveis à instalação de novos competidores. Quanto maior a dificuldade de entrada de novos negócios, o número de organizações operando tende a ser limitado e maior será o potencial de lucratividade, derivado do poder de negociação das empresas já instaladas;
- **inexistência de barreiras de saída** – ausência de obrigações legais, reduzido capital imobilizado e presença de interessados na compra de ativos ociosos são exemplos de condições facilitadas de descontinuação de operação. Particularmente em situações de crise, mas em quaisquer circunstâncias de significativa redução de lucratividade, as facilidades no encerramento de atividades de uma organização potencializam a sobrevivência das remanescentes por não deteriorarem o poder de negociação do negócio. Desse modo, a saída facilitada do mercado sugere um número limitado de empresas mais competitivas e, por conseguinte, uma tendência de maior poder de negociação dessas;
- **baixa rivalidade entre concorrentes** – nível de agressividade reduzido entre as empresas de um setor, determinando posturas menos propensas à competição baseada em guerra de preços ou necessidade de aporte elevado em promoção. Contexto de concorrência mais associado às características de setor do que à personalidade dos executivos, a rivalidade pode ser correlacionada inversamente ao poder de negociação: quanto menor a rivalidade, maior o poder de negociação com clientes e fornecedores do negócio;
- **inexistência de produtos/serviços substitutos** – impossibilidade de satisfação de necessidades com outros produtos, reduzindo as alternativas de substituição para os compradores. Um menor número de opções para

decisão de compra reduz o poder de negociação do cliente; por outro lado, a existência e a quantidade de alternativas de produtos substitutos prejudicam efetivamente a qualidade de um negócio em si;

- **existência de produtos/serviços complementares** – disponibilidade de produtos e/ou serviços associados que satisfazem o comprador de forma mais completa, induzindo a uma percepção de benefício diferenciado. A complementação de um produto por produtos e/ou serviços pode levar a mudanças da própria natureza do negócio. A oferta de um equipamento complementada por uma lista dos atuais clientes do produto desse pode assegurar um poder de negociação superior ao vendedor, nesse exemplo. Não raro, a vinculação de produtos complementares baratos a um dado produto viabiliza a venda desse por preços significativamente superiores àqueles que seriam possíveis sem esses complementos.

Da mesma forma, mas no sentido inverso de abordagem, quanto mais baixas as barreiras de entrada, mais altas as de saída, elevada rivalidade entre concorrentes, presença e disponibilidade de produtos substitutos e inexistência de complementares, tanto menor o potencial para criar e sustentar poder de negociação para o setor. A partir desses conceitos, é possível constituir um modelo, onde o poder potencial de negociação é estabelecido baseado em seus cinco determinantes, examinados com profundidade suficiente para a identificação de fatores ou conjunto de fatores interveniente na posição de cada determinante. Embora tais ferramentas de avaliação apresentem alguma imprecisão, associada à própria natureza da abordagem, indiscutivelmente esclarecem sobremaneira a compreensão e a tomada de decisão. Em especial, a abordagem da QNS provê um instrumento de análise que independe da existência real do negócio, possibilitando simulações ou avaliação de cenários potenciais.

Análise de negócios em rede: distribuição do poder

A avaliação no terceiro nível se constitui numa ampliação das análises desenvolvidas nos anteriores; nesses últimos, a qualidade derivava do exame mais, ou menos, estruturado das condições de negociação com clientes e fornecedores. Esse exame, que qualifica sobremaneira os preliminares de tradição mais “porteriana”, oferece uma perspectiva mais compreensiva e abrangente

da dinâmica e do fluxo de poder da rede. Neste terceiro nível de abordagem, serão considerados os demais agentes, que constituem o agrupamento de organizações participantes e inter-relacionadas com negócios significativos na composição do produto ou oferta disponibilizada ao consumidor final. Por exemplo, a rede de negócios completa envolve a totalidade dos negócios relevantes, ou seja, desde aqueles ligados à natureza (como agricultura e mineração) até aquelas organizações atendendo diretamente o usuário.

Não raro, o inventário de todas as organizações presentes em uma rede, por exemplo, define uma quantidade que torna a compreensão tão complexa, que – numa perspectiva de custo/benefício – a melhor solução seria a focalização daqueles negócios, afetando diretamente a qualidade do negócio analisado, desprezando-se os demais. É interessante e conveniente a representação de uma rede por meio de um fluxograma desenvolvido entre as organizações com negócios significativos para aquele, em estudo, onde os vínculos expressem o sentido da composição do produto até o seu usuário.

Um critério de número de empresas a considerar pode ser estabelecido pela incorporação passo a passo dos negócios, priorizando os que afetam com maior intensidade a qualidade do negócio analisado; à medida que o processo é conduzido e as relações entre organizações são mapeadas, é possível identificar os limites, a partir dos quais se perde relevância na adição de outros negócios.

O exemplo simplificado de uma rede linear, constituída por fornecedor de matéria-prima, produtor, transportador, atacadista e varejista, pode ser representada por uma cadeia genérica de fornecimento, como na figura a seguir. A abordagem é conduzida por meio de avaliações do poder de negociação para as transações presentes na rede, em número de 5, no exemplo proposto. Diferentemente da primeira e da segunda avaliação, quando foram examinadas apenas duas relações, nesse nível de avaliação da qualidade, a totalidade das negociações deve ser considerada. É irrelevante – para essa análise – a mensuração em qualquer métrica do poder de negociação. Para essa análise, é suficiente a identificação da organização com maior poder nas relações dois a dois. Na representação pictórica, com a utilização de sinais de desigualdade na caracterização do poder de negociação, o resultado para o exemplo anterior poderia ser representado pela figura 2.

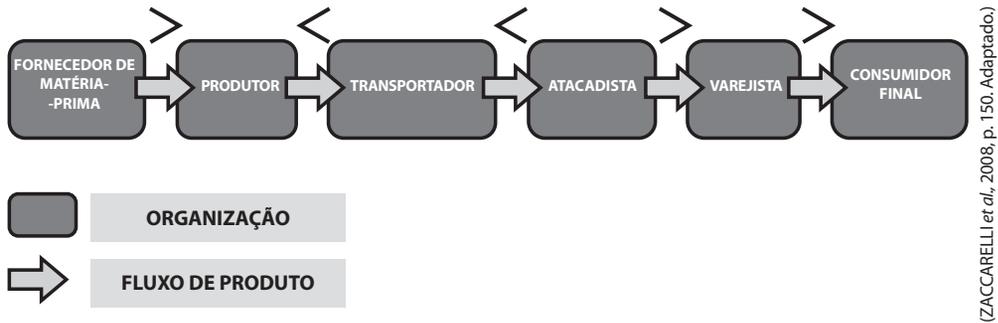


Figura 2 – Cadeia Genérica de Fornecimento – Poder de Negociação.

A análise do exemplo de rede de negócios, reconhecendo-se os fluxos estabelecidos, particularmente, o poder de negociação nas relações entre organizações, representado pelos sinais de desigualdade, indica a presença de condições diferenciadas, configurando quatro situações de negócio, quais sejam:

- **maior poder de negociação a montante e a jusante** – o atacadista, no exemplo, é o único agente que possui essa condição, por ter maior poder do que o transportador e o varejista; devido ao fato de ser a organização mais poderosa da rede, será identificado como “leão” da rede ou, simplesmente, “leão”;
- **menor poder de negociação a montante e a jusante** – o produtor caracteriza essa condição no exemplo proposto, possuindo desvantagens na negociação com fornecedor de matéria-prima e transportador; em função dessa situação de operação, essa organização será denominada de migalhas;
- **maior poder de negociação apenas em uma das relações** – o transportador e o varejista estão nessa situação, com a tendência de prevalecer os aspectos negativos, entretanto, verifica-se uma certa instabilidade de sua condição, oscilando entre estados mais e menos críticos, mas com uma natureza mais próxima das migalhas;
- **negócio de fronteira de rede** – o fornecedor de matéria-prima encontra-se nessa situação e, pela inviabilidade de abordagem integrada de sua condição (em particular, para o 1.º e 2.º nível de avaliação da QNS), não deve ser considerado objeto de investigação, de forma isolada como os demais.

Uma postura estratégica organizacional consistente parte do reconhecimento claro e fundamentado de sua posição na rede de negócios de que participa. Quaisquer negócios devem se orientar para os objetivos, baseados numa perspectiva estratégica compatível com a condição que possuem.

Ampliando seus conhecimentos

Avaliação da qualidade de negócio em rede: exemplo de análise

(ZACCARELLI *et al.*, 2008. Adaptado)

Observação: a dificuldade na avaliação de um negócio não guarda relação com o porte das empresas. Não faz diferença avaliar uma indústria montadora de veículos ou um pequeno negócio local de alimentos congelados. De fato, a metodologia oferece a possibilidade de avaliação de um negócio em redes ainda inexistentes. As dificuldades no processo de abordagem e identificação da qualidade de um negócio encontram-se principalmente nas especificidades tecnológicas do produto, conhecidas em profundidade e abrangência apenas pessoal do ramo.

Consideração: como plataforma para o exemplo, adotou-se o setor industrial de elevadores e escadas rolantes para edifícios devido à facilidade de visualização do produto em funcionamento. Cabe informar que a empresa construtora define a contratação com o fornecedor desse tipo de instalação na fase inicial da obra, sendo que a sua instalação, por outro lado, será realizada no estágio final da construção.

Abordagem: a análise, conforme proposto e seguindo a sequência desenvolvida de compreensão e mapeamento da qualidade do negócio em si, será construída, procedendo-se as avaliações de 1.º, 2.º, e 3.º nível, respectivamente.

Avaliação de 1.ª dimensão: essa avaliação é realizada, considerando-se as condições (facilidades e dificuldades) de transação entre vendedor e comprador, no momento de contato, apresentação de posições, negociação de direitos e deveres e conclusão do processo em duas circunstâncias: o negócio em análise como vendedor e como comprador. No caso específico do exemplo,

partindo do negócio como vendedor, o exame da situação apresentada equivale ao levantamento de condições mais favoráveis e menos favoráveis do vendedor, representando o fornecedor de elevadores, e do comprador, representando a construtora. Os dados desse contexto, determinando a posição de ambas as partes num processo de negociação, seriam:

- o vendedor tem acesso visual a informação do estágio de construção do edifício e, portanto, pode inferir o prazo disponível para o fechamento de contrato; se esse prazo for relativamente limitado, o preço não será enfaticamente discutido; se o prazo for relativamente amplo, a negociação pode ser alongada;
- a oferta do vendedor compreende uma solução completa, incluindo complementos ao produto elevador, como projeto, instalação de trilhos, sapatas e demais componentes periféricos, montagem do produto e serviços de manutenção e assistência técnica, compondo um grupo de soluções integradas;
- o mercado de oferta de elevadores, constituído por organizações de capital intensivo, não suporta um número elevado de fabricantes/vendedores, configurando assim uma relação entre os dois negócios, onde menos de uma dezena de ofertantes atende algumas centenas ou milhares de prédios em construção;
- a concorrência entre fabricantes de elevadores, exceto em situações de crise de mercado que reduzam a demanda por imóveis novos, não conduz ou estimula padrões agressivos de concorrentes, afastando desse modo um acirramento da concorrência, que tenderia a corromper os preços de venda.

Desse modo, a conclusão seria pelo maior poder do negócio elevadores em relação aos seus clientes. Por outro lado, há que se investigar o outro jogo de negociação, no qual toma parte o fabricante de elevadores, ou seja, negócio como comprador. Nesse sentido, verifica-se que insumos e serviços demandados são de uso comum, sendo na maioria constituídos por *commodities*, não existindo alternativas ou bases para que tais fornecedores possam dispor de vantagens em processo de negociação. Assim, pode-se admitir que o negócio elevadores possui maior poder de negociação sobre seus fornecedores. O resultado da avaliação nesse nível para o negócio venda de elevadores indica ser esse um bom negócio.

Avaliação de 2.^a dimensão: essa avaliação é realizada, considerando-se o potencial de poder de negociação como decorrente da análise conjugada de barreiras de entrada, barreiras de saída, rivalidade entre concorrentes, produtos/serviços substitutos e produtos e serviços complementares, cujo resultado integrado constitui a avaliação no 2.^o nível. No caso do exemplo em análise, o procedimento proposto será substituído, por uma questão de simplificação, pela apresentação dos aspectos mais evidentes de cada um dos determinantes da qualidade do negócio em si.

- As barreiras à entrada no negócio elevadores podem ser consideradas elevadas, devido a:
 - uma das principais demandas de compradores é o prestígio da marca, que potencializa a venda, além das questões de segurança e atendimento de prazo de entrega; esses atributos dificultam sobremaneira a instalação de novas organizações;
 - o elevador é construído orientado por especificações, que o assemelham a um produto elaborado sob medida, aspecto que demanda de concorrentes em início de operação, disponibilidade de recursos, acesso a tecnologia e capacidade de financiamento;
 - o domínio de tecnologia determina a necessidade de investimentos de retorno longo na capacitação organizacional para tanto, assim como a construção de uma imagem de credibilidade junto ao mercado construtor.
- As barreiras à saída do negócio elevadores podem ser consideradas elevadas, devido a:
 - uma das principais obrigações, definidas por legislação, é manutenção após o encerramento de atividades, por ao menos 5 anos de assistência técnica e componentes, implicando custo extremamente elevado nesse período;
 - valores investidos em construção de imagem de marca, desenvolvimento de tecnologia e equipamentos, entre outros ativos, não são recuperáveis e constituem recursos a serem reconhecidos como perdas.

- A rivalidade entre fabricantes poderia ser acirrada, pois:
 - a expansão de mercado pode ser considerada lenta;
 - a operação está associada a altos custos fixos;
 - a diferenciação é relativamente limitada entre produtos.

Porém, a intensidade da rivalidade pode ser reduzida à medida que o número de competidores é suficientemente limitado e existe o reconhecimento dos inconvenientes de negócio decorrentes de posturas agressivas.

- Produtos substitutos aos elevadores e às escadas rolantes não existem, sendo necessária e obrigatória a instalação de elevadores em construções com mais de 4 andares.

O resultado da avaliação da qualidade do negócio nesse 2.º nível está representado a seguir. Verifica-se a utilização de uma escala ordinal, cuja precisão é mais que suficiente para efeitos práticos. As indicações oferecidas pelo modelo de abordagem sugerem que o negócio venda de elevadores é um *bom negócio*, com a ressalva em momentos de crise, quando a dificuldade de encerramento de operação determina a tendência de manutenção de negócios pouco lucrativos ou deficitários, com a erosão natural do negócio por excesso de oferta. A redução dos níveis de rivalidade também deve ser considerada como estratégia de aumento da qualidade do negócio.

Avaliação de 3.ª dimensão: a avaliação da qualidade nesse nível compreende o mapeamento da rede e a identificação da posição de cada organização em relação às negociações mantidas com seus clientes e seus fornecedores. Ou seja, devem ser incorporadas, na avaliação, além do fabricante de elevadores e da construtora, as demais empresas que participam da rede em exemplo. Admitindo, como hipótese simplificadora, que apenas mais dois membros estivessem integrados (corretores de imóveis e financiadores das construções), o procedimento seria dispor, em fluxograma, a representação das interações entre esses agentes e construir-se um mapeamento de poder de negociação associado a essas interações. O objetivo final dessa abordagem é o reconhecimento das condições das organizações participantes, quais sejam, leão, migalhas e sofrível, favorecendo, desse modo, a adoção de uma postura e de um comportamento compatível às limitações, restrições ou privilégios de uma dada empresa.

Conclusão: resulta da análise do modelo, a constatação de que o negócio elevadores é o “leão” em condições de prosperidade; entretanto, em momentos de crise, os corretores tornam-se mais fortalecidos, comprometendo a hegemonia do fornecedor de elevadores. É provável que um estrategista, ao ter contato com esse mapeamento, passasse a estudar alternativas de redução de dependência em relação aos corretores em situação de crise.

Atividades de aplicação

1. Por que existe competição entre cliente e fornecedor se ambos dependem dessa relação para se preservar no mercado? De que forma, esse processo competitivo se manifesta? Exemplifique.
2. O poder de negociação desponta como questão fundamental na compreensão da dinâmica estabelecida no interior de redes de negócios. Qual o conceito de poder de negociação e como ele pode ser identificado?
3. A qualidade de um setor, entendida como a qualidade de um negócio participante de uma rede de negócios, pode ser examinada e avaliada, oferecendo importantes informações sobre o desempenho esperado. Nesse sentido, é possível se afirmar que negócios que apresentam baixa qualidade estão condicionados a lucratividades insuficientes? Por quê?



Operação de redes de negócios

Introdução

O fenômeno rede de negócios não é recente, ocorrendo desde a conhecida Companhia das Índias Ocidentais, no início do século XVII, e mesmo assim, não se tornou objeto frequente de estudo dos pesquisadores ao longo da história, como aconteceu com as organizações, em geral, que foram estudadas intensivamente desde a constatação de sua existência.

Algumas ideias foram desenvolvidas, pelos estudiosos, sobre redes, como via de fortalecimento de negócios e/ou ampliação da capacidade competitiva da oferta da empresa. Entre elas, destaca-se o que viria a ser chamado de verticalização, no início do século XX, que consiste no esforço e ação de incorporação à sua gestão, negócios e atividades necessárias à produção e à disponibilização de seus produtos ao usuário ou *cliente final*. Nessa condição, uma organização teria, como estratégia, a ampliação de seu domínio sobre as atividades associadas à cadeia produtiva e distributiva, das matérias-primas mais primitivas e simples à entrega do produto acabado ao consumidor final.

Essa ideia particularmente se faz coerente em um contexto de indústria incipiente, onde as questões de confiança (entre as partes) e eficiência (na produção) não estão suficientemente consolidadas. Sobre isso, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 97) relatam:

Henry Ford I considerou a aquisição de jazidas de ferro e usinas de aço, além de um vasto seringal na Amazônia brasileira, como fonte de matéria-prima para sua fábrica de automóveis. Numa época em que deveria ser difícil encontrar fornecedores capazes e confiáveis, esse raciocínio parecia fazer sentido, mas – no mundo atual – seria curioso pensar nos problemas de gestão que a Ford teria para, prever, com 15 anos de antecedência, a demanda por seus carros, de modo a ter o prazo necessário para ajustar a produção de sua plantaçao de seringueiras, período necessário para que essas árvores se desenvolvam.

Ao se considerar as características mercadológicas atuais, onde o conceito referencial é o de competitividade, a premissa da necessidade de concentração dos esforços organizacionais no desenvolvimento de vantagens competitivas impõe a focalização na ação de se “especializar no que você faz de melhor, desde que seja valorizado pelo seu público-alvo”. Essa focalização

funciona como um limitador natural da perspectiva do modelo verticalizado nas organizações.

Vencido o momento histórico de consideração defensável da ideia de verticalização dos negócios, segue-se um período no qual as empresas, em diferentes níveis da cadeia produtiva, começam a se relacionar entre si, emergindo, dessa aproximação transacional, considerações sobre as especificidades e as potenciais vantagens desse relacionamento.

Uma das convicções, que tipicamente se caracterizava como restrição a aceitação da existência de benefícios das redes, é aquela que versa a respeito da independência dos negócios. Os empresários acreditavam que detinham o controle integral sobre o seu negócio (como nível de produção e ciclo produtivo) e que o fato de participar de forma dedicada (e integrada) a uma rede de negócios tenderia a limitar a sua capacidade de decisão. A questão é que essa defendida independência não se constituía num retrato fiel da realidade dos negócios, pois – mesmo quando não relacionadas com integração significativa com fornecedores e clientes – as ações das empresas, individualmente, dependiam dos movimentos ou oscilações da demanda. O desenvolvimento das relações entre negócios, ao longo do tempo, sob uma perspectiva recorrente de avanço e aperfeiçoamento da competitividade, primeiro das empresas e, posteriormente, das ofertas ao consumidor final, conduziram a um movimento espontâneo de ganhos de vitalidade das organizações por meio do estreitamento das relações e aproximação progressiva entre fornecedores e fornecidos (redução de custos de transação, viabilidade de despesas com estoques de segurança, parcerias com compartilhamento de ganhos, diminuição de conflitos e desgastes nas compras e vendas etc.). Assim, no decorrer das últimas décadas, as organizações acabaram por desenvolver, em algum grau, processos de fidelização junto a seus fornecedores e clientes.

Os processos de fidelização, como movimentos de aproximação e integração de operações entre fornecedores e clientes, podem ser considerados, por analogia, fator de proximidade lógica e funcional entre negócios que trocam produtos e recursos entre si. A constituição de redes de negócios, definidas como entidades individuais dotadas de funcionalidade sistêmica e compostas pela integração vertical de negócios interagentes, é condicionada à evolução dos processos de fidelização, que resultam, em última análise, de esforços de aumento de competitividade dos negócios. Comprovadamente, os processos de fidelização e, conseqüentemente, o estabelecimento de redes de negócios, associados à cooperação entre as partes, favorece

a redução de custos transacionais (WILLIAMSON, 1975), e da complexidade das relações interorganizacionais (GAMBETTA; LUHMANN, respectivamente, *apud* OLIVEIRA, 2001). Um exemplo de fonte de ampliação da competitividade de uma rede pode ser encontrado na redução de custos de operação e gestão por meio de um sistema integrado de informação entre negócios, que potencializa fluxos mais estáveis, contínuos e planejados de informações relevantes no atendimento eficiente do público consumidor (LEE, PADMANABHAN; WHANG, 1997), seja por redução de estoques necessários de matérias-primas e insumos, seja por diminuição do inventário de produtos fluxando na rede, seja pela maior prontidão no atendimento de demandas. O investimento de cada empresa em um sistema com essas características reflete uma perspectiva de menores custos das operações, resultados superiores para a rede e maior valor para o cliente.

Redes: processo de fidelização e competitividade

A constituição de uma rede de negócios pode ser entendida como desdobramento de uma série de ações das empresas, orientadas para o conhecimento aprofundado de seus clientes e fornecedores, bem como, a detecção daqueles agentes aos quais o relacionamento traria resultados mais favoráveis, em termos de objetivos organizacionais. As referidas ações estão mais próximas do que se reconhece como essência do marketing de relacionamento ou *Customer Relationship Management* (CRM) e a utilização dos sistemas de CRM para avaliar os referidos relacionamentos demonstra o reconhecimento de ganho efetivo com esses vínculos (BROWN, 2001; WEHMEYER, 2005 e PEPPERS; ROGERS, 2000).

Níveis de Fidelização

A relação entre as organizações passa, então, ao *status* de rede de negócios quando a capacidade competitiva das empresas em rede torna-se maior do que a capacidade competitiva dessas isoladamente, ou, maior do que empresas participantes de redes menos desenvolvidas. A vantagem competitiva, portanto, é resultado do relacionamento efetivo entre os agentes, vinculado aos processos de fidelização estabelecidos e em curso. Reconhecendo-se o processo de fidelização como um nível mais evoluído da interação

dos agentes, deve-se reconhecer que nem todas as relações de troca, mesmo que repetitivas, não determinam a presença de uma rede de negócios. Por exemplo, a relação estabelecida entre os varejistas e os grandes fabricantes não se constitui numa rede de negócios, pois não envolve aspectos como combinação de confiança, credibilidade recíproca e iniciativas de parcerias para ganhos compartilhados, limitando-se ao cumprimento dos contratos firmados ou compromissos restritos à compra e venda.

Dentro desse contexto, pode-se reconhecer a existência de graus distintos de relacionamento, que poderiam ser avaliados a partir de possível escala exploratória (relacionada à natureza da interação e ao número de transações entre as organizações), como apresentada a seguir:

- **nível zero** – vendedor e comprador não reconhecem o outro como parceiro do seu negócio e, portanto, não facilitam ou atendem especificamente as necessidades deste. As relações comerciais acontecem apenas para viabilizar o comércio entre as partes, ou seja, segundo o modelo de Webster, a transação pode ser caracterizada como *Troca transacional pura*.
- **nível 1** – a empresa vendedora aceita fornecer produtos à empresa compradora, com preços e condições estipuladas a cada nova transação, sem diferenciação dos compradores. Nesse caso, a vendedora reconhece a compradora como cliente, e a compradora percebe a vendedora como fornecedora, definindo uma troca que operacionalmente ainda é transacional pura, mas não politicamente.
- **nível 2** – ambas as empresas se reconhecem como boas parceiras comerciais, resultando na realização preferencial de negócios. A empresa compradora demanda produtos daquela vendedora mesmo quando a oferta de produtos é abundante; e a empresa vendedora fornece produtos àque-la compradora mesmo quando se encontra com excesso de demanda.
- **nível 3** – existência de contratos velados ou explícitos de curta ou média duração, que não estão vinculados de forma tácita a contratos ou relações anteriores, porém que estabelecem as condições envolvidas para as partes nos processos de venda e de compra entre essas partes. Nesse momento não se desenvolveu, ainda, uma relação de exclusividade.
- **nível 4** – similar à situação do nível anterior, que caracterizaria a troca, conforme o modelo de Webster, como *Transações Repetitivas*, porém

com o aspecto diferencial de que os contratos assumem a condição de poderem ser objeto de prorrogação, via de regra, condicionados à manutenção de condições de mercado comparáveis a que lhe deram origem.

- **nível 5** – similar à situação do nível anterior com o agravante de que os contratos e, por conseguinte, as relações adquirem a característica de longo prazo, mas preservando-se a independência (ou a não exclusividade) entre as partes; ambos, vendedor e comprador, podem transacionar com quaisquer outros agentes, segundo seus interesses.
- **nível 6** – similar à situação do nível anterior, com contratos de longo prazo, com a diferença de que as partes sofrem algum tipo de restrição no relacionamento com os demais agentes. Por exemplo, uma empresa cliente instala e capacita funcionários do fornecedor no manuseio de um equipamento que acondiciona exclusivamente seu produto com rateio de ganhos.
- **nível 7** – os contratos são de longo prazo, assim como o nível anterior, acrescentando-se o fato de agora se estabelecer claramente um vínculo de exclusividade entre as partes; dessa forma, a condição, em função da perspectiva do modelo de Webster, tenderia a não poder ser limitada e identificada a *Relacionamento de longo prazo*.
- **nível 8** – os contratos firmados entre as partes demandam algum tipo de obrigação adicional, alguma atividade que transcenda o ato de apenas entregar o produto ao comprador. Esse contexto de relacionamento entre vendedor e comprador poderia adequadamente corresponder ao que Webster denomina de *Parceria cliente-fornecedor*.
- **nível 9** – nesse nível no processo de fidelização, as partes desenvolvem procedimentos e metodologias de conjugação de esforços compartilhados, assim como integração dos sistemas de cada organização, permitindo desenvolvimentos conjuntos e quebra de sigilo em termos de fluxo de dados e informações pertinentes a eficiência do processo produtivo.
- **nível 10** – nível superior de fidelização, relacionado às características do nível anterior, acrescido da condição da interligação influenciar, de maneira irrefutável, a gestão de cada empresa, ou seja, ambiente de relacionamento marcado pela perspectiva indiscutível de aliança entre as empresas, ou, segundo o *Espectro de Relacionamento* de Webster, *Aliança Estratégica*.

A figura 1 apresenta o modelo de Webster de relacionamento entre cliente e fornecedor. O quadro 1, esboçado a seguir, sugere o nível de fidelização, detalhado anteriormente, para condições definidas pela natureza de transação conjugada a característica da transação.

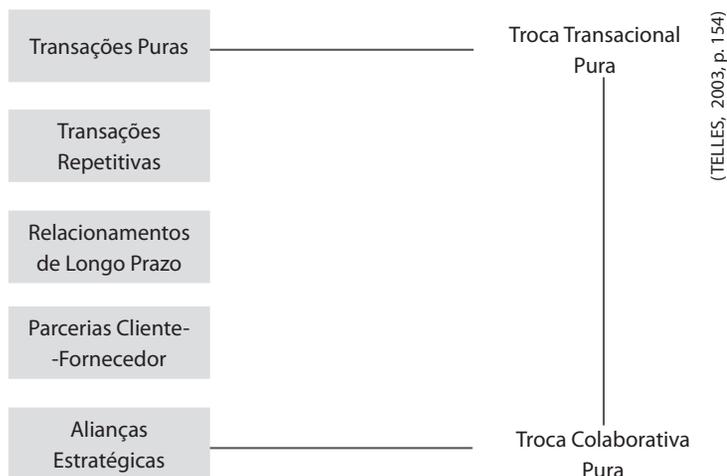


Figura 1 – Espectro de relacionamento cliente-fornecedor.

Quadro 1 – Métrica de avaliação do processo de fidelização

Níveis do Processo de Fidelização - Redes de Negócios

Fidelização	Natureza da transação	Características de transação
Nível 0	pura	episódica
Nível 1	pura	eventual
Nível 2	pura	reproduzida
Nível 3	repetitiva	periódica
Nível 4	repetitiva	contratual
Nível 5	relacionamento de longo prazo	ordinária
Nível 6	relacionamento de longo prazo	prioritária
Nível 7	parceria cliente-fornecedor	exclusiva
nível 8	parceria cliente-fornecedor	estendida
Nível 9	aliança cliente-fornecedor	colaborativa
Nível 10	aliança cliente-fornecedor	integrada

(ZACCARELLI et al., 2008, p. 103. Adaptado.)

Efeitos primários do processo de fidelização

Entendem-se os *clusters* de negócios como o agrupamento de empresas que oferecem produtos correlatos, localizados geograficamente próximos, sendo essa proximidade fator fundamental no aumento da capacidade competitiva destas. Inter-relacionamentos com efeitos positivos podem surgir entre empresas não só em função da proximidade geográfica. Um exemplo disso é o setor do *agrobusiness*, no qual os negócios e parceiros de algumas empresas estão espalhados por uma região relativamente extensa, às vezes de centenas de quilômetros quadrados, aspecto que não possibilita caracterizar essa associação entre negócios como um *cluster* geográfico. No lugar da concentração espacial, a origem das vantagens competitivas associadas a esse tipo de agrupamento deriva de um atributo distintivo na relação entre essas empresas e que favorece sua competitividade: a natureza das transações baseada num modelo ligado à fidelização. Exemplos de redes são encontrados em toda parte do mundo, como é o caso da Toyota, que participa de uma ampla rede de fornecedores e distribuidores, trabalhando cooperativamente para assegurar o fornecimento eficiente do produto Toyota.

O processo de fidelização promove algumas vantagens para os participantes da rede de negócios, que podem ser considerados como os efeitos primários desse tipo de vinculação entre os negócios. Seis situações, cuja incidência (constatada em diagnósticos para casos reais) indica a consistência e a relevância desses efeitos primários para a competição e para a *alavancagem* promovida para as empresas em redes:

- divisão das competências necessárias ao negócio;
- estoques reduzidos, em função de *Just-in-Time*;
- riscos reduzidos por compartilhamento;
- investimentos inferiores aos de negócios isolados;
- velocidade na adaptação ao mercado; e
- agilidade nas relações com fornecedores e clientes.

Os seis aspectos descritos estão associados àquelas condições de operação, que promoveriam, de alguma forma, vantagens de natureza competitiva para os negócios agrupados numa configuração de rede, passíveis de observação direta por apreciação das organizações presentes nessa cadeia de construção de valor. Divisão de competências (e, nesse sentido, integração dessas no processo interdependente de relação dos negócios), possibilidade

de racionalização de fluxos (e, desse modo, capacidade de redução de custos da cadeia por redução de estoques na rede), investimentos e desenvolvimentos limitados a operações relacionadas à especialização das organizações (e, portanto, risco inferior associado a esses movimentos) podem ser somados à maior agilidade na adaptação a demandas emergentes do ambiente, assim como maior prontidão e velocidade de resposta nos relacionamentos entre clientes e fornecedores. Dessa forma, esses efeitos pela constituição de um agrupamento integrado verticalmente (transformações e aumento de valor ao longo das relações entre os negócios) forneceriam as bases para opções estratégicas justificáveis de acionistas e executivos por uma efetiva integração entre processos, condição distinta daquela numa cadeia produtiva tradicional, cujas relações limitam-se basicamente a transações puras (compra e venda).

O rol de efeitos primários dessa decisão integrativa de negócios é indicado pelo conjunto representado pelo acróstico “*deriva*”, descrito em detalhes, a seguir:

Divisão das competências necessárias ao negócio: a estrutura das redes estimula o comportamento cooperativo das partes, que continuamente investem em tecnologia capaz de melhorar seus processos e criar diferentes alternativas que potencializam o resultado da rede como um todo.

Estoques reduzidos, em função de Just-in-Time: empresas isoladas tenderão a apresentar dificuldades para abastecerem-se no conceito de *Just-in-Time*, não sendo capazes de manterem estoques suficientemente baixos para redução de seus custos. Esses negócios terão mais interrupções no ciclo produtivo e provavelmente maior frequência de lotes rejeitados, assim como maior número de reclamações de clientes.

Riscos reduzidos por compartilhamento: parceiros que desenvolverem fidelização percebem, como efeitos imediatos desse movimento, ganho efetivo de agilidade em relação aos seus fornecedores e aos seus clientes, espaço e credibilidade recíprocos para um compartilhamento positivo de competências, riscos, investimentos e lucros.

Investimentos inferiores ao de negócios isolados: as vantagens associadas aos movimentos de fidelização nas cadeias não só asseguram confiança recíproca para compartilhamento e desenvolvimento de competências, investimentos e riscos, como reduz a necessidade de aportes de recursos nesses processos por maior acuidade visual de pontos a serem aperfeiçoados e rateio de responsabilidades sobre esses.

Velocidade na adaptação ao mercado: à medida que a integração operacional, gerencial e estratégica entre negócios em uma rede se desenvolve, o fluxo de informações a jusante e a montante tornam-se mais rápidos, de tal forma que demandas de clientes e usuários são capturadas mais eficientemente e balizam ajustes ou aproveitamento de oportunidades de mercado mais prontamente.

Agilidade nas relações com fornecedores e clientes: o processo de aprofundamento da integração entre negócios, baseada numa plataforma transacional, permite à rede acesso aos fornecedores mais confiáveis e capazes, tornando seus produtos mais competitivos e potencializando a fidelização de fornecedores e de clientes.

O conceito de fidelização não deve ser confundido com o de exclusividade, pois um agente da rede pode prestar serviços para mais de um cliente. A fidelização pode ou não estar presente nas relações de determinada rede de negócios, e deve ser entendida como a cooperação e facilitação contínua das relações estabelecidas entre as partes. Empresas que operam isoladamente tendem a apresentar maiores dificuldades de operação e de custos durante o processo produtivo e distribuição de seus produtos.

Redes: fundamentos competitivos da rede de negócios

À medida que as relações entre as empresas pertencentes à rede se estreitam e as trocas comerciais se tornam repetitivas, desenvolvendo-se a fidelização, a perspectiva de continuidade abre espaço para que o potencial competitivo da rede seja progressivamente maior ao longo do tempo, desenvolvendo uma funcionalidade sistêmica. Sendo assim, pode-se afirmar que a amplificação da capacidade competitiva das redes reside no processo de fidelização, assim como a de *clusters* de negócios, por exemplo, associa-se às vantagens decorrentes da proximidade geográfica. Nas redes, a governança pode estar presente, implicitamente, durante todo o processo de desenvolvimento das relações, pois normalmente as empresas estão vinculadas a um agente que possui expressivo poder de barganha sobre os demais e, em decorrência disso, acaba orientando o processo produtivo dos agentes da rede, em geral.

Os efeitos primários do agrupamento, ligados à gênese de redes, constituem as causas que provocam o desenvolvimento do agrupamento, ampliando sua

vitalidade competitiva, de forma sistêmica. A constituição de um sistema que se retroalimenta determina as condições para uma evolução por auto-organização. Nesse processo de auto-organização, causas e efeitos se misturam e, nesse sentido, dependem da perspectiva do observador. Esses efeitos são propriamente denominados por Zaccarelli como “Fundamentos da *Performance Competitiva*”.

Os fundamentos do primeiro grupo de causas e consequências, que podem ser associadas apenas à auto-organização, estão vinculados entre si, evoluindo simultaneamente em conjunto, porém ineficientemente na ausência efetiva de governança. Os fundamentos do segundo grupo de causas e consequências são condicionados à existência de governança, ou, em outros termos, podem ser entendidos como resultantes de desejo, planejamento, decisão e ação conscientes daqueles no exercício da governança. Os 10 Fundamentos da *Performance Competitiva*, segundo uma perspectiva sistêmica, estimulam as condições de competitividade num processo autoalimentado e progressivo da capacidade do conjunto como um todo integrado. Entretanto, é possível construir uma plataforma teórica consistente e defensável. Esse modelo, testado em situações reais, tem evidenciado capacidade e funcionalidade no mapeamento das variáveis, construção de diagnósticos e prescrições de redes de negócios.

Quadro 2 – Fundamentos da *Performance Competitiva* de Redes

1.º grupo – viável e ineficiente por auto-organização; Governança assegura o processo	
Fundamento 1	Fidelização progressiva entre fornecedores-clientes
Fundamento 2	Compra direta de insumos
Fundamento 3	Abrangência de negócios presentes na rede
Fundamento 4	Especialização das empresas presentes na rede
Fundamento 5	Agilidade de substituição de empresas da rede
2.º grupo – inviável por auto-organização; Governança é indispensável à organização	
Fundamento 6	Homogeneidade da intensidade de fluxos
Fundamento 7	Inovação para alinhamento de negócios
Fundamento 8	Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias
Fundamento 9	Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros
Fundamento 10	Estratégia de grupo para competir como rede

(ZACCARELLI et al., 2008, p. 107. Adaptado.)

Os fundamentos são apresentados a seguir, buscando-se uma construção detalhada de cada um dos efeitos sistêmicos presentes em sistemas supra-empresariais com a natureza de redes de negócios.

Fundamento 1

- **Fidelização** progressiva entre fornecedores-clientes – é reconhecido como condicionante para a existência de uma rede de negócios e o aumento contínuo da intensidade desses relacionamentos estimula o desenvolvimento de sentimento de responsabilidade mútua pelo resultado favorável do outro agente, em outras palavras, quanto mais intensa for a interligação entre as partes, maior a percepção de que o resultado depende do esforço coletivo. Suportadas nessa percepção que as empresas estabelecem acordos que continuamente favorecem o processo produtivo de seu cliente, pois entendem que possuirão vantagens maiores dentro desse sistema do que se negociassem apenas por preços mais atraentes isoladamente.

Fundamento 2

- **Compra direta** de insumos e redução de intermediários – acontece quando as empresas da rede conseguem eliminar custos mediante o “enxugamento” dos intermediários. Nesse estágio, todos os esforços apontam para a obtenção de contato direto com o fabricante do seu produto, facilitando a comunicação e ampliando a capacidade de oferta da empresa.

Fundamento 3

- **Abrangência** de negócios presentes na rede – ocorre quando a incorporação de atividades e processos de negócios fortalecem a relação de fidelização, por ampliar a capacidade competitiva da rede. A aquisição de empresas que auxiliam ou assumem posições significativas no desenvolvimento e produção do produto principal, amplia a cultura de fidelização por meio de um negócio estratégico para o grupo, fortalecendo, assim, a competitividade do todo.

Fundamento 4

- **Especialização** das empresas presentes na rede – versa sobre a capacidade produtiva da rede que está suportada, em última análise, nas competências individuais de cada empresa na produção. Em outras palavras, a constituição, evolução e capacidade da rede está diretamente associada à competência de cada empresa em especializar-se em determinada atividade e combinar-se eficiente com as atividades das demais integrantes.

Fundamento 5

- **Agilidade** de substituição de empresas da rede – focaliza a rapidez com que a rede consegue desarticular ou afastar negócios que estejam retardando a capacidade competitiva superior do todo. Assim como em uma linha de produção, o desempenho competitivo do todo está condicionado ao desempenho da empresa menos eficiente, sendo assim a agilidade, com que a rede consegue detectar os negócios que se encontram em descompasso ao ritmo produtivo dos demais, limita ou expande a competitividade da rede.

Fundamento 6

- **Homogeneidade** da intensidade de fluxos – é o fundamento que cuida do nível de balanceamento dos fluxos, seja fluxo de bens, seja fluxo de informação.

Fundamento 7

- **Inovação** para alinhamento de negócios – capacidade de introdução de inovações na rede. O conjunto de competências que uma rede possui no desenvolvimento de processos e práticas inovadoras no alinhamento entre os negócios ou otimização de seus fluxos assegura condições superiores na sua competitividade, com benefícios distribuídos aos participantes da rede.

Fundamento 8

- **Aperfeiçoamento** por introdução de novas tecnologias – condição voltada para desenvolvimento e adoção de novas tecnologias pela rede. Esse efeito sistêmico demanda a presença de governança, sendo que os fundamentos 7 e 8 apresentam tendência a movimentos de integração balanceada, remetendo ao desenvolvimento de tecnologia; porém, inovações de caráter tecnológico, em geral, provocam percepções de níveis de risco e de esforço superiores, o que conduz à propensão de renúncia à introdução de novas práticas, processos etc.

Fundamento 9

- **Compartilhamento** de investimentos, riscos e lucros – colaboração e integração entre empresas de uma rede, indicando o nível de desenvolvimento conjunto e confiabilidade recíproca entre negócios. O movimento de estreitamento e integração entre negócios, somada à presença de

governança, ao longo da evolução da rede, encontra-se em situações de necessidade de ganhos de eficiência ou de aumento de eficácia. Essas situações frequentemente estão associadas à demanda por investimentos concentrados em dado processo. A maturidade da rede condiciona o acesso a vias como, por exemplo, rateio dos valores entre empresas presentes na rede, que se beneficiarão com ganho de eficiência agregada e, por outro lado, tenderão perder com a manutenção da situação de deficiência em um dos elos.

Fundamento 10

- **Estratégia de grupo** para competir como rede – orientação integrada para ação/decisão das empresas participantes da rede. A concorrência com outras redes com posições competitivas superiores às empresas isoladas impõe a necessidade de definição e de adoção de estratégias de rede, relacionadas aos interesses do agrupamento como uma única entidade.

Redes: auto-organização e a instituição da governança

Leva a certa perplexidade o fato de estudiosos e autores da administração não terem desenvolvido generalizações do conceito e da operação de redes de negócios, limitando-se ao desenvolvimento de abordagens de cadeias produtivas e de cadeias de suprimentos. Essa condição pode ser comparada de certa forma à não compreensão de empresas e de seus gestores, em diversos casos, não terem a clara consciência de integrarem uma rede, não reconhecendo a presença de uma governança dessa rede. Sob a perspectiva de uma dada empresa, a governança, nesse caso, a corporativa, “[...] trata das formas pelas quais os fornecedores de finanças para as corporações se asseguram de obter retorno sobre seu investimento” (LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997).

Numa rede de negócios, essa ideia não pode ser utilizada, por não existirem acionistas ou controladores que tenham investido ou controlem as empresas da rede e contratem formalmente pessoas para sua direção. Entretanto, redes de negócios, como empresas isoladas, demandam orientação e controle de seus movimentos. Na prática, essa função é realizada por algum agente (grupo, negócio(s), pessoa(s) etc.) que, mesmo informalmente, determinará decisões demandadas para a manutenção da competitividade do sistema.

O agente no exercício da governança da rede assegura os interesses de acionistas de seu negócio, mas incorpora essa responsabilidade, contemplando os interesses da maioria das organizações presentes da rede de negócios. A governança supraempresarial conduz movimentos e comportamentos voltados para os interesses da rede. Durante a auto-organização, o destino do agrupamento é resultado de decisões das empresas que o integram, segundo perspectivas e interesses individuais. A evolução da rede torna necessária a presença de uma liderança, que, no seu início, poderá ser discreta, mas que tenderá a se tornar progressivamente mais evidente. Na condição de maturidade da rede, a governança potencialmente tende a ser transparente, visível e reconhecida. Uma governança identificada pelos negócios, que compõem a rede, indica maturidade do sistema de negócios.

Ampliando seus conhecimentos

Evolução e involução (falência) de redes de negócios

(ZACCARELLI *et al.*, 2008. Adaptado)

O fenômeno da formação de uma rede tem início quando as atividades de compra e venda entre empresas relacionadas a um determinado produto tornam-se regulares, passando a existir uma fidelização comercial, da qual os seus gestores têm consciência. Embora os efeitos positivos da fidelização dos clientes possam ser pequenos no início, criam a perspectiva de mais vantagens no futuro. Dessa forma, tem início um processo no qual os pequenos benefícios originais da fidelização somam-se a outros que surgem posteriormente – em função da fidelização e dos primeiros benefícios – até que as vantagens do relacionamento entre as empresas atingem uma expressão significativa. A evolução da rede de negócios, em uma etapa inicial, é espontânea e é estimulada pela observação dos benefícios primários do agrupamento e da fidelização. Assim como no caso dos *clusters*, discutir a evolução por auto-organização das redes de negócios conduziria a um número relativamente elevado de possibilidades de análise, de forma que, novamente, é interessante a utilização de fatores dinâmicos como plataforma de simplificação de uma aproximação com ressalvas, mas consistentemente defensável dos fundamentos da *performance* competitiva de redes de negócios.

Na etapa inicial de desenvolvimento por auto-organização, dois fatores podem ser utilizados para a compreensão da dinâmica da evolução da rede:

- colaboração interna;
- adaptabilidade do sistema;
- competição interna;
- adaptação ao ambiente.

O primeiro fator corresponde aos estímulos internos da rede, que potencializam seu desenvolvimento, o que, no caso dos *clusters*, corresponderia à concorrência interna. O segundo fator se refere à capacidade do sistema se adaptar às mudanças que ocorrem externamente (no ambiente) e internamente (na natureza do agrupamento). A seguir, o quadro 1 apresenta esses fatores e os fundamentos, passíveis de agrupamento sob esses:

Quadro 1 – Relação fator dinâmico X fundamentos de redes [1]

Fator dinâmico	Fundamentos de maior relevância	Fundamentos de menor relevância
Colaboração interna	F1 – Fidelização	F4 – Abrangência dos negócios
		F2 – Compra direta dos insumos
Adaptabilidade	F5 – Agilidade na substituição de empresa	F2 – Compra direta dos insumos
	F4 – Abrangência dos negócios	
	F1 – Especialização de negócios	

(ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 116. Adaptado.)

Na segunda etapa de desenvolvimento da rede de negócios e na qual existe a governança, mais uma vez é possível imaginar um conjunto de fatores que agrupem os fundamentos da *performance* competitiva. Embora pela presença da governança a evolução não seja mais espontânea, a exploração dos fatores a seguir poderá conduzir a rede a um estágio superior de capacidade de competir:

- estabilidade da rede;
- abertura à inovação.

O fator estabilidade da rede corresponde aos fundamentos que auxiliam a rede a trabalhar de forma mais suave, com menos resistência e custos menores. A abertura à inovação, inclusive no campo estratégico, permite à rede estar adiante de seus concorrentes no eixo do tempo e colher os benefícios desde os primeiros movimentos de qualquer um dos membros, que compõem essa rede.

Quadro 2 – Relação fator dinâmico X fundamentos de redes [III]

Fator dinâmico	Fundamentos de maior relevância	Fundamentos de menor relevância
Estabilidade da rede	F6 – Homogeneização de fluxos	F9 – Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros
	F7 – Alinhamento dos negócios da rede	F2 – Compra direta dos insumos
Abertura à inovação	F8 – Introdução de novas tecnologias	
	F10 – Estratégias para competir	

(ZACCARELLI et al., 2008, p. 117. Adaptado.)

O processo espontâneo de gênese e evolução das redes de negócios, complementado por uma fase de desenvolvimento orientada por uma governança, tende a oferecer, aos agrupamentos de empresas dessa natureza, posição privilegiada para enfrentar a concorrência. Entretanto, natural e voluntário como o processo evolutivo, a partir de determinadas condições, desenvolve-se processo inverso, acarretando o desmantelamento da rede, devido, por exemplo, à competição com outras redes de negócios mais evoluídas. Não só a concorrência pode levar à falência de redes de negócios; alterações ou transformações das condições de mercado incompatíveis com a capacidade de reação da rede ou ao estabelecimento de uma nova situação de equilíbrio na relação entre o agrupamento e o mercado podem impor o desmantelamento da rede de negócios.

O colapso de uma rede de negócios estende suas consequências a diferentes regiões, diferentemente do processo de falência de *clusters* de negócios, concentrados geograficamente. Entretanto, pelo mesmo motivo, o impacto

se manifesta de forma mais diluída e menos dramática. O fato dos efeitos do desmantelamento de uma rede de negócios serem sentidos por “uma área significativamente superior à extensão de impacto provocado pelo colapso de um *cluster*” pode significar, na prática, um fator restritivo às tentativas – inclusive de governos – de salvá-las, uma vez que injunções políticas com esse objetivo envolveriam uma gestão provavelmente inviável devido ao grau de complexidade da questão. Há, não obstante, situações em que empresas de uma rede de negócios encontram-se próximas umas das outras, compatível à configuração de *clusters*. Nesse caso, o colapso da rede provoca os efeitos e apresenta os impactos e as alternativas de intervenção analisadas para *clusters*. Além da concorrência, outro fator que pode levar uma rede de negócios ao desmantelamento são as condições de mercado, que se mudarem em um grau acima da capacidade de reação da rede, podem efetivamente levá-la ao seu fim.

Atividades de aplicação

1. Por que razão é conveniente separar os efeitos do agrupamento em primários e sistêmicos para a compreensão de redes de negócios?
2. O que representa o conjunto “*deriva*” e qual a importância de seu reconhecimento na apreciação de redes de negócios?
3. “A manifestação de governança em redes de negócios está associada ao processo de maturidade de uma rede de negócios, resultando de processo de autoevolução”. A afirmação realizada por um indivíduo, preparando sua questão para um palestrante numa associação de São Paulo, pode ser considerada correta? Por quê?



Abordagem estratégica de *clusters* e redes de negócios

Introdução

A abordagem estratégica de entidades supraempresariais deve ter, como ponto de partida, algumas considerações relevantes, que reconhecidas, facilitam o movimento de aproximação de um contexto ainda não totalmente dominado e objeto de diferentes perspectivas não integradas de compreensão. Nos casos particulares de *clusters* e redes de negócios, como uma entidade supraempresas, cabe reafirmar que:

- não têm proprietários ou acionistas, estrutura hierárquica ou alguma estrutura de controle para apuração de receitas, despesas, lucros...;
- possuem uma extraordinária capacidade de competir acumulando diversos tipos de vantagens competitivas;
- desenvolvem processos não deliberados, como a auto-organização, decorrente de iniciativas não conscientes de caráter estratégico.

Em se aceitando as afirmações anteriores, não seria útil considerar questões associadas a estratégias de *clusters* e redes de negócios. Entretanto, deve-se considerar que o estudo de agrupamentos empresariais é relativamente recente, assim como *clusters* de negócios e redes de negócios estão em formação e, nesse sentido, em processo de competição com organizações isoladas ou com outros *clusters* e redes já constituídos.

Em função de sua característica distintiva associada à elevada capacidade competitiva, a concorrência com empresas externas a outros sistemas supraempresariais não deve constituir dificuldades significativas a *clusters* e redes de negócios, independentemente do aporte de competências de estrategistas.

Diferentes textos assinalavam a “vocação” inequívoca ou mesmo comprovam a existência de uma dinâmica orientada para o acesso de posi es progressivamente mais competitivas. *Clusters* e redes em início de constitui o

demandam, nesse sentido, menos de compreensões ou ações estratégicas, por contarem com um movimento espontâneo autogerado de natureza sistêmica que conduz a um processo evolutivo natural marcado pelo aumento de eficiência de seus negócios, assim como no ajuste de sua configuração. Por essa razão, em fases iniciais, a orientação, que poderia ser reconhecida como estratégica, para *clusters* e redes de negócios é delineada inconscientemente ou sem a necessidade de deliberações a respeito, aspecto consistente com a condição de *clusters* e redes, que nesse período de gênese e consolidação de sistemas supraempresariais, em geral, não apresentam mecanismos de governança efetivamente presentes.

Dessa forma, em estágios elementares de constituição, pode-se prescindir da orientação de estrategistas para competir com organizações, que operam isoladas, sem que *a priori* tal situação signifique condição competitiva inferior na disputa estabelecida. No entanto, o aporte de visão e decisão estratégica pode ser efetivamente demandado em contextos de competição com outros agrupamentos empresariais, manifestando comportamento sistêmico mais evoluído, ou em condições de aceleração acentuada da competição.

A preocupação estratégica em *clusters* e redes de negócios prioritariamente deve estar associada à competição com outros sistemas supraempresariais voltados para o mesmo tipo de oferta. Nessa circunstância, a questão a ser focalizada é a superioridade em termos de competitividade manifestada por cada uma das entidades supraempresariais. Em condições de capacidade competitiva comparável, decisões de agrupamento sobre a obtenção de novos diferenciais competitivos passam a ser cruciais para a sobrevivência de um ou de outro sistema supraempresarial.

Uma eventual derrota para outros agrupamentos, via de regra, determinam consequências significativamente negativas, que se estendem, no caso de *clusters* de negócios, para as regiões onde estão situados, em termos de expectativas, objetivos, estrutura e desenvolvimento dessas localidades, e, para o caso de redes de negócios, comprometimento de elevado número de negócios, organizações, indivíduos e operações.

Sistemas que apresentam sinais de perda de vitalidade tendem a se comportar de forma instável e, nesse sentido, suscetíveis a desenvolver processos de desmantelamento por *autodesorganização*. Esse movimento caracteristicamente apresenta velocidade significativamente superior à auto-organização, responsável pela sua constituição inicial.

A ausência efetiva, formal e reconhecida de uma autoridade com poder sobre o agrupamento não se constitui numa questão que mereça importância significativa, à medida que processos de auto-organização oferecem uma direção estratégica nos estágios preliminares da evolução de *clusters* de negócios e redes de negócios, instituindo-se mecanismos de governança como decorrência natural de condições progressivamente mais propícias e estimuladoras com o desenvolvimento dessas entidades supraempresariais. Nesse sentido, a estratégia num primeiro momento deriva de um processo sistêmico autônomo, mas consistente com os objetivos do agrupamento e, num segundo momento, de uma orientação sinalizada pela governança constituída.

A questão da estratégia

O conceito de estratégia, tal como hoje quotidianamente se veicula em administração, independentemente do significado mais teórico e/ou operacional que se pretenda, passou a ser incorporado na dimensão da abordagem da gestão de negócios em meados deste século, ganhando um estatuto mais acadêmico a partir da década de 1960. A palavra Estratégia, associada ao gerenciamento da guerra, inicialmente é utilizada ao final do século XVIII e início do século XIX, como afirma Proença Jr., Diniz e Raza (1999, p. 56), sendo que, até então, falava-se em Arte da Guerra, todavia significando não um processo de gestão e sim um processo de aprendizado da arte da guerra. Historicamente, Jomini com a publicação de *Précis de l'art de la guerre* em 1837, ou seja, *Resumo da Arte da Guerra*, expõe uma visão sistematizada de estruturação e orientação para a ação de guerra, baseada em dois princípios: a estratégia é chave da guerra e esta é controlada por princípios científicos universais.

Em administração, Rumelt, Schendel e Teece (1999, p. 14) indicam uma trajetória histórica interessante e didaticamente simples para a evolução da teoria da estratégia. Tomando, como ponto de partida, Taylor (1911) e sua teoria sobre eficiência técnica, existe um primeiro balizamento sobre a administração mais correta ou uma gestão mais eficiente e *cientificamente* embasada. Barnard (1938) em *Funções do Executivo* desloca ou estende a análise do trabalho organizacional para a dimensão do gerenciamento, distinguindo eficiência e efetividade. Simon (1947) sugere uma estrutura para uma administração preocupada com análise e monitorização do

negócio e Selznick (1957) propõe o conceito de competência distintiva. O termo gerenciamento estratégico pode ser associado aos anos 1960: em meio a abordagens contingencialistas, teorias comportamentais e perspectivas ambientalistas, o *campo do gerenciamento estratégico* pode ser teoricamente constituído a partir dos trabalhos de Ansoff (*Estratégia Corporativa*, 1965) e Chandler (*Estratégia e Estrutura*, 1962). Esse último descreve estratégia como a “[...] determinação de objetivos e metas de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para a consecução destas metas”.

Nos anos 1970, desenvolveu-se uma polarização entre a perspectiva descritiva e abordagens sobre emergência e implementação de estratégias, sendo que em 1973, devido ao primeiro choque do petróleo, o planejamento de longo prazo e, neste sentido, o planejamento estratégico, mostrou-se relativamente incapaz de capturar elementos como mudanças repentinas, inovação, alteração de condições ou descontinuidade e, portanto, menos confiáveis devem ser consideradas as extrapolações da história. Outra importante questão levantada neste momento é a associação entre estratégia e estrutura, sendo explorada a questão do desempenho relacionado ao condicionamento entre estratégia e estrutura.

Porter (1980) introduz, a partir de estudos de caso e de teorias, como a da firma da década de 1930, entre outros elementos, uma compreensão da estratégia, definitivamente vinculada à questão da competição e à importância do posicionamento para organizações e negócios. Porter integra a abordagem da organização industrial e de sua operação no mercado. O conceito de vantagem competitiva (PORTER, 1985), embora proposto sem a clareza necessária e ainda suscitando dúvidas e discussões, no interior de uma concepção de competição como *mola-mestra* da lógica de mercado, carrega núcleos de um reconhecimento da emergência de propostas estratégicas transformadoras além do processo analítico deliberado. Alguns autores, como Besanko *et al.* (2000, p. 389), conceituam vantagem competitiva como a situação em que “[...] uma firma ganha uma taxa de lucro econômico maior do que a de outras firmas dentro do mesmo mercado”. Entretanto, Zaccarelli (2000) prefere considerar vantagem competitiva na perspectiva de competitividade e não sob uma ótica de resultado. Como afirmam Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 22) “[...] o processo competitivo é caracterizado por um processo interativo de descoberta, no qual novos conhecimentos são produzidos.”

A definição de estratégia e mesmo aproximações conceituais para um termo com utilização tão ampla e, via de regra, descolada de circunstâncias que a caracterizariam com alguma exatidão, torna-se especialmente relevante em situações que se trata de estratégia condicionada a contextos específicos de negócio. Uma possibilidade operacional, ressalvadas as limitações da definição, poderia ser concebida a partir da indicação para as respostas:

- qual a direção recomendada para dirigir ou encaminhar as decisões nos planos táticos (se é que é possível identificar essa instância claramente diferenciada das dimensões *estratégica* e *operacional*) e/ou operacionais cotidianamente (como negociação de preços, planejamento de produção, investimento em propaganda etc.)?
- Como se comportar ou agir nas diferentes situações presentes na realidade de operação de negócio de tal sorte que possa haver conforto e segurança quanto à compatibilidade da ação desenvolvida em relação à expectativa da direção (como destinação de cotas de produção para clientes, cumprimento de acordos desfavoráveis definidos por gestões anteriores etc.)?

Uma proposição relativamente simples para compreender não o que significa estratégia, mas perguntas que teriam de ser respondidas por uma estratégia, qualificada como instrumental por Telles (2003, p. 99), seria: “Conjunto de princípios e/ou enunciados que orientam a decisão e a ação em uma organização, qualquer que seja.”

Não se verifica na afirmação pretensão alguma de identificar o conceito de estratégia, discutir sua natureza ou sugerir sua concepção, mas antes remeter à sua importância de referência para aqueles que compõem a organização, qualquer que ela seja.

Estratégia e competitividade

Entre as diferentes alternativas de compreensão do conceito de estratégia, a noção de relação direta com a perspectiva de vencer os competidores é particularmente oportuna no contexto em estudo. O decálogo do estrategista (quadro 1) detalha essa concepção.

Quadro 1 – Decálogo do estrategista

1	Entenda a vitória sobre os atuais oponentes como condição necessária para se atingir a situação futura pretendida.
2	Simule e selecione claramente oponentes, alianças conhecidas e potenciais.
3	Tenha acesso a informações sobre institucionalização e evolução do ambiente de negócios.
4	Retarde, até a data ótima, a abertura de conflito, procurando surpreender os oponentes.
5	Antes de abrir o conflito, conte simultaneamente com: <ul style="list-style-type: none"> ■ vantagem de posição para resistir ou apenas lucrar; e ■ vantagem competitiva para disputar.
6	Trabalhe para aumentar suas vantagens; não busque resolver todas suas desvantagens; administre com foco total.
7	Estude e estabeleça os pontos vulneráveis de seus oponentes para eventuais ataques pontuais.
8	Gerencie, se puder vencer, considerando a situação futura delineada como ideal.
9	Induza ou imponha o prolongamento da disputa, se não puder vencer, ou adote estratégia do vencido.
10	Adote, se vencer, postura que marque a situação de vencedor e [...] sempre considere que a luta continua.

 (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 208. Adaptado.)

Uma abordagem estratégica admite de partida a inteligência e a criatividade dos adversários, a presença de conflito de interesses, reconhecendo-se a impossibilidade de padronização de posturas ou prescrições para as ações estratégicas. Estratégia e competitividade impõem uma perspectiva de compreensão de contexto, ou seja, soluções devem ser avaliadas e encaminhadas, considerando-se condições de tempo e espaço.

O conceito subjacente ao termo estratégia, em especial, na administração de organizações e negócios, é competitividade. Nesse sentido, uma adaptação emprestada da economia sugere que uma empresa é competitiva ao manifestar condição de vender seus produtos. A construção de uma definição para esse conceito obviamente possuiria importantes limitações em função da inexistência de uma perspectiva futura de resultado ou de potencial de crescimento. É provável que esse tenha sido um dos fatores que conduziram os estudiosos de estratégia a adotar o conceito de vantagem competitiva, focalizando na característica dinâmica da competição. Ser competitivo, dessa forma, é possuir capacidade para ampliar o volume de vendas ou o lucro unitário de produto vendido ou, em outras palavras, a competitividade pode ser caracterizada se:

- mantido o preço, seja possível de expandir o nível de vendas; ou
- mantido o nível de vendas, seja possível se expandir o preço.

Sobre essa perspectiva do conceito de competitividade, Besanko *et al.* (2000, p. 360) afirmam que:

[...] quando uma empresa (ou uma unidade de negócios dentro de uma empresa com múltiplas atividades) obtém uma taxa maior de lucro econômico do que a taxa média de lucro econômico de outras empresas concorrendo no mesmo mercado, a empresa tem uma vantagem competitiva no mercado.

Assim pode-se admitir que a estratégia de um *cluster* de negócios ou de uma rede de negócios não resulta da soma ou composição das estratégias das empresas que compõem o sistema supraempresarial.

Sistemas supraempresariais

X empresas componentes

Se cada empresa, em um *cluster* de negócios, contar com estrategistas para obter maiores níveis de competitividade superiores, não é correto se admitir que essa iniciativa das organizações resultasse em melhor resultado para o agrupamento. Em uma situação hipotética de cinco negócios concorrentes em um *cluster* competindo por um dado cliente, também presente no *cluster*, potencialmente induziria, por exemplo, a que estrategistas considerassem a alternativa de uma fusão entre as cinco empresas, reduzindo os custos da competição e as chances de ataque de outras empresas. Essa medida liquidaria com a concorrência, viabilizando a elevação do preço de venda do produto. Nesse sentido, o fluxo produtivo seria preservado, mas a estratégia, arbitrariamente interessante das cinco empresas ofereceria resultados positivos ao *cluster* de negócios? Nesse caso, parece que não: o aumento de preço praticado geraria a redução da lucratividade teórica dos negócios, na posição de clientes, mas, também, a diminuição de custos fixos do fornecedor resultante da fusão tenderia a impor dificuldades adicionais aos clientes. O maior poder de barganha desse último negócio provavelmente implicaria redefinição de lotes mínimos maiores e menor prontidão no atendimento dos pedidos de clientes. Ou seja, prazos de atendimento, além de eventuais questões de qualidade, seriam percebidas pelos clientes do *cluster*, reduzindo sua capacidade competitiva, impondo – ao final – um resultado que poderia ser qualificado de negativo para o agrupamento.

Clusters de negócios, que demonstram vitalidade competitiva, apresentam diversas organizações em cada um dos seus negócios, não se verificando processos ou iniciativas de fusões como orientação estratégica das empresas, operando em um mesmo nível da cadeia de negócios.

Não há registrado nas últimas décadas de práticas, posturas e movimentos de integração estrutural de negócios, que permanecem voltados e focalizados na capacidade competitiva do *cluster*. Assim, é viável se considerar que há prevalência da estratégia de *clusters* de negócios em relação às estratégias dos negócios, que os compõem, o que aparentemente sugere o desenvolvimento e a instalação de uma estratégia de sistema, subordinando-se a estratégia de suas componentes a se implementar condicionadas à essa.

Para redes de negócios, uma condição peculiar e distintiva implica uma diferença relevante em relação a *clusters* de negócios: a existência de uma organização com poder de negociação (*barganha*) à juzante e à montante determina a concentração natural de poder para exercício da governança. O rateio do lucro agregado gerado pela rede de negócios depende e decorre das negociações estabelecidas entre as empresas, ou seja, basicamente associada às transações de compra e venda. O poder de coerção e a vantagem vinculada a cada negócio da rede, suportada pela relação configurada nas transações, definem que a maior fração do lucro agregado tende a ficar nas mãos do “leão da rede” (termo cunhado por ZACCARELLI, 2000). Tal situação tende a potencializar uma reação daqueles aliados de condição favorável ao acesso de maiores frações do lucro agregado, por exemplo, favorecendo uma integração ou fusão dos negócios *menores*, constituindo base para negociações mais interessantes com o leão da rede. Numa circunstância, como a delineada, incrementos de preço, aumento de prazos de entrega ou ampliação de dimensões de lote, remeteriam aos benefícios para alguns dos negócios do agrupamento. Porém, da mesma forma, como em *clusters* de negócios, o provável resultado não seria o mais positivo para a rede, à medida que reduziria a eficiência do leão, aspecto fundamental na capacidade competitiva de redes.

Dessa forma, a manutenção e a evolução da competitividade de redes de negócios depende da estratégia da rede prevalecer sobre as estratégias das empresas componentes do sistema supraempresarial. Nesse caso, o denominado leão da rede certamente seria o responsável por assegurar a orientação estratégica e a estabilidade operacional da rede, por meio de desenvolvimento e implementação de estratégias de agrupamento.

Considerando a estratégia como uma opção de perspectiva e ação para vencer oponentes, empresas operando no mesmo negócio (setor) ao vencerem a competição com seus iguais tendem a comprometer a capacidade competitiva de agrupamentos. Em sistemas supraempresas, estratégias individuais das empresas tendem, quando e se implementadas, a imporem limitações significativas ao agrupamento, que – de certa forma – serão revertidas em condições desfavoráveis ao agrupamento.

Não é improvável que o “leão” de uma rede de negócios ou a principal organização de um *cluster* de negócios entendam que sua competição se estabelece com empresas concorrentes externa ao sistema, entretanto, sem a necessidade de elevada acuidade e precisão, percebe-se que a competição efetivamente ocorre entre agrupamentos supraempresariais.

Balanceamento em *clusters* e alinhamento em redes

Sistemas supraempresariais, por se tratarem de entidades sistêmicas distintas das empresas que lhe constituem, ou seja, não podendo ser abordados adequadamente a partir de uma compreensão limitada à perspectiva de agrupamento de negócios, apresentam operação e comportamento individual e específico. Como entidades de natureza social, tal como as organizações que os compõem deliberadamente ou não manifestam uma orientação de movimento e ação. Em estágios elementares da consolidação de seu caráter sistêmico, processos de auto-organização podem determinar ou determinam uma direção estratégica de desenvolvimento do conjunto de negócios em *clusters* e redes. Em estágios maduros, condição em que a auto-organização não mais assegura de forma eficiente a manutenção da competitividade dessas entidades, mecanismos de governança conferem uma orientação estratégica à evolução e manutenção do sistema.

Dois processos dinâmicos podem ser identificados, no desenvolvimento evolutivo de *clusters* e redes de negócios, respectivamente: o balanceamento em *clusters* e o alinhamento em redes. Ambos apresentam importância fundamental na constituição de uma estratégia de agrupamento, são condicionados à dinâmica evolutiva de *clusters* e redes e decorrem de perspectivas estratégicas de decisores nos negócios membros, sem que se possa reconhecer uma percepção contemplando a questão do agrupamento *a priori*.

Balanceamento em *clusters* de negócios

A capacidade competitiva de *clusters* de negócios está diretamente vinculada a uma configuração competitiva entre negócios, que de forma subjacente, em função da proximidade geográfica e, nesse sentido, dos efeitos advindos dessa característica distintiva, provoca um domínio cooperativo de proporções inusitadas. Esse formato dual, que não poderia ser entendido propriamente como híbrido, mas como uma conjugação positiva de forças antagônicas e parceria não intencional entre empresas, assegura a presença de uma força motriz de desenvolvimento contínuo de suas competências competitivas.

Para que essa composição entre determinantes dinâmicos de competição e cooperação seja efetivamente viável, os processos de desenvolvimento das capacidades de operação, habilidades de inovação e postura orientada para ofertas de valor sejam comparáveis ao longo do tempo. Essa condição simplificada oferece as bases necessárias e suficientes para a manutenção de uma situação potencializadora da ampliação da capacidade competitiva de *clusters* de negócios. Desse modo, como orientação estratégica de movimento de agrupamento voltado para o desenvolvimento integrado de um *cluster*, a configuração mais favorável ao estabelecimento de um processo competitivo-cooperativo, focalizado na eficiência agregada, seria aquela que apresentasse a maior uniformidade de decisões e ações dos negócios. A representação simplificada de uma condição ideal, representando-se decisões e ações de ofertas dos negócios por meio das setas de fluxo entre as empresas, é apresentada na figura 1.

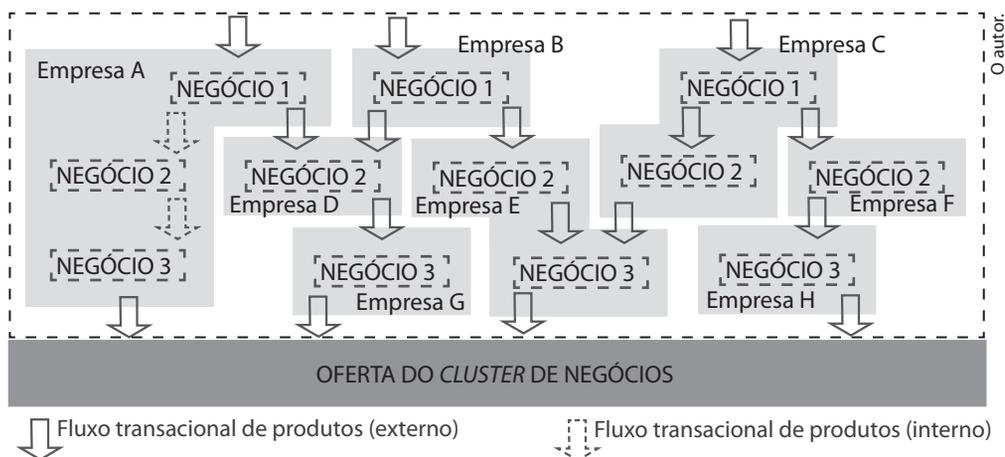


Figura 1 – Uniformidade de decisões e ações de ofertas.

A condição oposta à apresentada na figura 1 seria a de relativa falta de uniformidade de decisões e ações de ofertas dos negócios, reduzindo potencialmente a capacidade de manutenção consistente da operação das empresas no agrupamento, ou seja, um quadro, cuja tendência seria a de redução de competição (e, nesse sentido, de cooperação e desenvolvimento conjunto), e desse modo, ao comprometimento da eficiência evolutiva da competitividade do *cluster*, como esquematizado na figura 2.

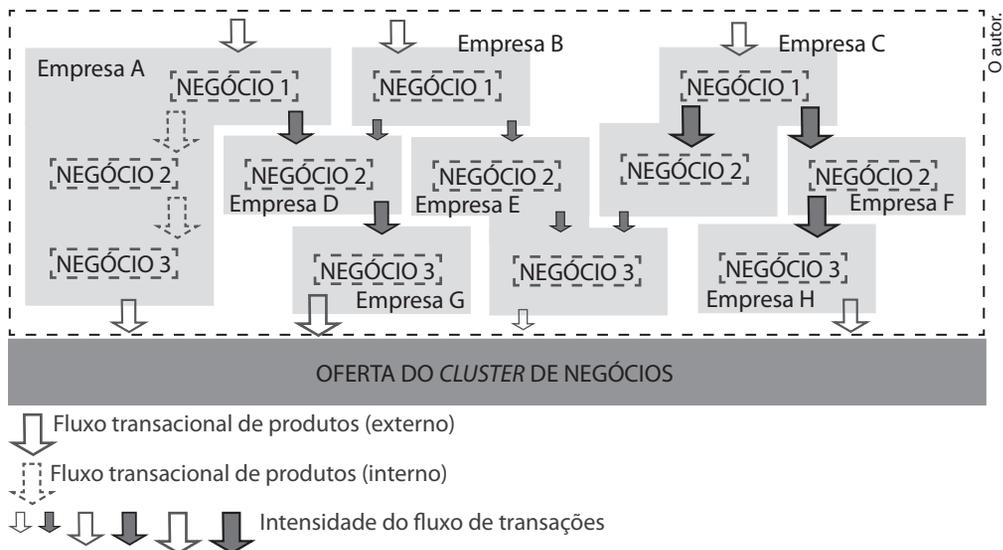


Figura 2 – Ausência de uniformidade de decisões e ações de ofertas.

Optou-se pela denominação de *Balanceamento* como indicador do grau de uniformidade dos movimentos dos negócios em um *cluster*. O termo apropriadamente remete ao equilíbrio dinâmico pretendido como condição ótima de operação de sistemas supraempresariais com essa configuração. Em termos estratégicos, é possível se admitir que durante a constituição inicial de *clusters* de negócios, a auto-organização favorece esse balanceamento. Na maturidade, a governança, cuja principal atribuição é o equilíbrio entre lucratividade e ampliação da capacidade competitiva desses sistemas, deve reconhecer e considerar a importância da manutenção dessa condição dinâmica em limites estreitos de controle, efetuando ações orientadas para a gestão dessa condição competitiva.

Alinhamento em redes de negócios

O termo *alinhamento* pode e é utilizado em diferentes contextos; na dimensão de negócios está associado, em geral, a movimentos de uniformização e

integração entre partes, como processos, operações, comportamentos e estratégias. Considerando seu propósito, o alinhamento poderia ser entendido como uma ação voltada para a potencialização de resultados, envolvendo:

- composição de recursos e arsenal para a melhor condição de combate;
- seleção de perspectiva unificada para decisão de estratégia de batalha;
- disposição integrada de estruturas para fortalecimento de posição; e
- articulação de processos para otimização da capacidade competitiva.

Os exemplos de compreensão do conceito remetem a uma dinâmica de integração de elementos e agentes disponíveis orientada para busca e acesso de uma situação ótima em um ambiente de competição efetivo ou potencial. Ou seja, o alinhamento pressupõe deslocamento espontâneo ou intencional de condições de origem dirigido a uma nova relação entre os objetos mobilizados, que confira uma nova relação de forças mais favorável às decisões de ataque ou necessidade de defesa.

A noção, de natureza estratégica, de alinhamento foi concebida, considerando-se o nível de operação da empresa, sendo sua utilização para a abordagem de sistemas supraempresariais, como *clusters* ou redes de negócios, uma aplicação conceitualmente semelhante, mas em um sistema de nível superior ao nível da empresa. A extensão da concepção de alinhamento para o nível supraempresarial referência, como no nível do negócio, orientação para diferentes dimensões da organização particularmente para a definição de estratégia. O alinhamento, por exemplo, numa rede de negócios baliza movimentos dos diferentes negócios em função de uma estratégia da entidade supraempresarial, à qual esses negócios pertencem.

Um conceito adotado por Zaccarelli *et al.* (2008) é interessante para a compreensão dos processos associados a uma perspectiva de alinhamento estratégico em redes de negócios: o *Alinhamento-Zero*. A condição de Alinhamento-Zero, quando considerada uma organização, pode ser relacionada a uma condição caracterizada pela inexistência de elementos ou procedimentos de vinculação entre as partes componentes do negócio. Em outras palavras, os componentes da empresa apresentariam um comportamento independente, uns em relação aos outros.

Para *clusters* de negócios e para redes de negócios, a condição de Alinhamento-Zero significaria uma situação marcada pela perspectiva restrita de

cada organização à sua de posição, presença e operação, não considerando a existência de outras empresas participantes de um potencial sistema supraempresarial.

O alinhamento em entidades supraempresariais, em geral, e em redes de negócios, em particular, pode ser compreendido como um movimento composto por uma sequência de *momentos*. Esses *momentos* distintos, enquanto contextos diferentes resultantes de um processo evolutivo podem – no caso de Rede de Negócios – ser descritos ou abordados simplificadamente como:

- *1.º momento* – desenvolvimento e aprimoramento das bases constituídas a partir das iniciativas de alinhamento, como aumento da compreensão conceitual e utilização prática no levantamento de oportunidades efetivas de negócio;
- *2.º momento* – compreensão estabelecida e justificada do alinhamento como mecanismo de integração vinculado a processos de fidelização recíproca entre negócios componentes de uma rede de negócios;
- *3.º momento* – visualização e percepção de oportunidades inovadoras da utilização estratégica do alinhamento como domínio de aperfeiçoamento e expansão da capacidade competitiva de redes de negócios;
- *4.º momento* – desenvolvimentos de bases de conhecimento orientadas para os processos de planejamento e constituição de redes de negócios, considerando negócios a serem estabelecidos e, de certa forma, independentemente da auto-organização.

O processo de alinhamento, definido como um movimento de articulação entre configurações de sistemas ou comportamento desses orientados para ganhos de eficiência pelo agrupamento implica integração de ações e não é resultado autogerado ou espontâneo. Para que efetivamente ocorra, o alinhamento necessita de perspectiva de conjunto para objetivos comuns. Uma análise comparada de um contexto de Alinhamento-Zero e uma situação com um Alinhamento Positivo (presença de algum nível de relacionamento ou compatibilidade entre processos, interdependentes em alguma medida por constituírem um mesmo sistema) apresenta dois aspectos que distinguem as duas condições:

- custo da manutenção da relação entre negócios e de sua tendência ao desenvolvimento e aprofundamento de vínculos como domínio e

informação reconhecida efetivamente pelos negócios que compõem o movimento integrativo; e

- benefício decorrente do estabelecimento de relacionamentos com credibilidade, baseados em reciprocidade, orientados para acesso e distribuição de competências mútuas e ganhos compartilhados, cujo custo incidente é inequivocamente compensado pelas vantagens auferidas.

Ou seja, a relação custo/benefício, que o marketing denomina como valor, vem se mostrando suficientemente positivo para induzir empresas a experimentar esse conceito relativamente recente de opção estratégica, caracterizada por operação conjugada à integração de ações e investimento no avanço desse movimento de cooptação coletiva.

Perspectiva estratégica em *clusters* e redes

Movimentos decorrentes de estratégias individuais de negócios podem não conferir condições de competitividade superiores a sistemas supraempresariais, em particular, a *clusters* e a redes de negócios. A dinâmica desses sistemas, quando examinadas em campo, não revela situações de adoção de estratégias pelos negócios desses agrupamentos que implicasse redução ou comprometimento da eficiência de *clusters* e de redes de negócios. Se não se pode afirmar de forma definitiva que há uma direção estratégica de nível supraempresarial, ao menos, não se revelam com frequência iniciativas de negócios opostas a uma dada orientação de conjunto nessas entidades.

Configurações balanceadas e, à medida que se desenvolve o *cluster* de negócios, recomposição contínua do equilíbrio dinâmico entre fluxos, inovações, movimentos e ações das empresas participantes, sugerem de forma significativa a presença de estratégias vinculadas mais à preservação e desenvolvimento do sistema supraempresarial do que desta ou daquela empresa do agrupamento. Da mesma forma, as iniciativas pioneiras de alinhamento ofereceram evidências teóricas e práticas dos ganhos pelo movimento articulado entre negócios que se relacionam, independentemente do reconhecimento de executivos e gestores das empresas que compõem uma rede de negócios; o alinhamento, como processo administrativo, vem sendo progressivamente mais associado ao acionador mais presente na história da administração: a busca pela ampliação da eficiência.

Assim, os dados práticos e a evolução conceitual sobre *clusters* e redes de negócios remetem, cada vez com mais força, à existência de uma orientação integrativa e consistente de agrupamento: uma estratégia do sistema supraempresarial. Ainda de forma exploratória, mas com aparente aderência às situações examinadas, os efeitos secundários dos sistemas supraempresariais – ou Fundamentos da *Performance Competitiva*, segundo Zaccarelli *et al.* (2008) – permanecem oferecendo vias de compreensão, diagnóstico e prescrição para decisões estratégicas de sistemas supraempresariais, como *clusters* e redes.

Ampliando seus conhecimentos

A questão da estratégia de *clusters* e redes de negócios

(ZACCARELLI *et al.*, 2008. Adaptado)

O significado e a compreensão de estratégia, particularmente nas organizações, assumem diferentes conceitos, reflexo da própria abordagem em contextos, perspectivas ou mesmo de posições epistemológicas a respeito, como discorre com surpreendente habilidade e didatismo, Mintzberg, em seu *Safári de Estratégia* (2000). Seja qual for a concepção de estratégia, considera-se que oponentes são dotados de inteligência, criatividade e objetivos antagônicos ou, ao menos, conflitantes, assim como verifica-se a inexistência de padrões ou procedimentos recomendados para decisões estratégicas. Estratégia e competição implicam ausência de planos ou prescrições válidas em quaisquer contextos, portanto, a solução para o *problema do estrategista* deve considerar posições, tempo e mapeamento de competidores. Admitindo que a estratégia se constitui numa *orientação para ação e decisão*, conforme Telles (2003), seu objetivo, que lhe emprestaria sentido, poderia ser considerada a competitividade pretendida. Sob uma perspectiva tradicional, negócios adotam estratégias lastreadas em seus objetivos que, necessariamente, envolvem a questão da competitividade. Organizações componentes de *clusters* e redes de negócios não seriam diferentes, *a priori*, entretanto, movimentos

decorrentes de estratégias individuais de negócios podem não conferir condições de competitividade superiores a esses sistemas supraempresariais. A observação da dinâmica desses agrupamentos indica, no entanto, que estratégias conflitantes não são frequentes nessas entidades. Desse modo, as informações sobre *clusters* e redes de negócios sugerem a presença de uma orientação de certa forma integrada e consistente, isto é, de uma estratégia do sistema supraempresarial. Com uma postura ainda exploratória, mas aparentemente com aderência às situações práticas examinadas, os fundamentos da *performance* competitiva oferecem alternativas de entendimento e prescrição para o delineamento de uma estratégia dos sistemas supraempresariais como *clusters* e redes. O germe da necessidade de uma estratégia está associado à inquietação com a relação estabelecida no ambiente entre um dado negócio e os seus atuais oponentes, sendo que o desenvolvimento de uma estratégia guarda correlação direta com o interesse pela melhoria de posição futura nesse mapa competitivo.

Atividades de aplicação

1. A afirmação “[...] em estágios elementares de constituição (de *clusters* e redes de negócios), pode-se prescindir da orientação de estrategistas para competir com organizações” sugere que existem períodos, onde *clusters* e redes não apresentam uma estratégia? Explique sua resposta.
2. Não é correto se admitir que a implementação de estratégias justificáveis para negócios individualmente no interior de sistemas supraempresarias conduzam a melhores resultados para o agrupamento como um todo. Por quê?
3. A condição de Alinhamento-Zero em uma rede pode ser relacionada à ausência de transações e relacionamento entre empresas de uma mesma cadeia de negócios? Por quê?



Clusters e redes de negócios: realidade ou ficção?

1. A competitividade (comprovadamente verificada) de *clusters* e redes oferece alternativas viáveis para programas de governo, por meio de políticas de investimento orientadas para o estímulo à constituição desses sistemas e apoio ao seu desenvolvimento, cujo resultado conduz ao fomento econômico, social e tecnológico.
2. (1) Tradição da abordagem da Administração focalizada em empresas, comprometendo uma visão integrada de conjunto de negócios; (2) inexistência formal da entidade *cluster*, oferecendo obstáculos ao seu reconhecimento; e (3) perspectiva dominante de competição isolada entre negócios, inviabilizando a atribuição de importância ao resultado de conjunto.
3. A relação estabelecida entre diversas organizações ainda baseia-se em poder de negociação, posturas coercitivas e aparente dependência de uma das partes em relação à outra. Processos de fidelização entre negócios decorrem de parcerias, baseadas em credibilidade recíproca, comportamento e atitude nem sempre frequentes, mas que comprovadamente conduzem a resultados superiores para ambas as partes. É natural, que em função do estágio de maturidade das redes, desenvolvam-se ressalvas para se admitir a mudança de postura das empresas participantes.

Clusters e redes de negócios: substantivos coletivos ou não?

1. A ausência da especificação “[...] de negócios relacionados a um tipo de oferta” implica admitir que negócios próximos, oferecendo produtos e serviços diversos (como num shopping center) teriam vantagens competitivas comparáveis a um *cluster*. À medida que *clusters* auferem tais vantagens em decorrência da natureza sistêmica, que desenvolvem, devido – entre outras razões – à relação e semelhança entre os

negócios participantes, a não especificação dessa proximidade inviabiliza o uso da definição.

2. Fundamentos, que representam efeitos sistêmicos gerados no agrupamento de negócios, que potencializam e estimulam sua capacidade competitiva, podem se desenvolver de forma autógena (espontânea) ou induzidos por alguma orientação provocada. Fundamentos que independem de governança são aqueles de caráter espontâneo; fundamentos condicionados à presença de governança são aqueles que são induzidos.
3. Embora essa consciência não exista, em geral, o estabelecimento de um negócio em um *cluster* implica (1) uma perspectiva concorrencial, cooperativa e competitivamente, diferenciada; (2) uma relação com clientes, concorrentes e fornecedores baseada em padrões estabelecidos *coletivamente*; e (3) necessidade ampliada de aperfeiçoamento e inovação constante; entre outros aspectos de natureza estratégica.

Por que sistemas supraempresariais?

1. Entidades, com existência individual, manifestando características de comportamento específico, ou seja, distintas daquelas ligadas às empresas ou resultante da mera composição dessas, constituídos estruturalmente por organizações e operacionalmente por processos de interação entre essas.
2. (1) Funcionamento sistêmico, ou seja, operando funções independentes dos sistemas que lhe deram origem;
(2) origem independente da ação intencional de outros agentes;
(3) características operativas distintas dos subsistemas componentes;
(4) capacidade de recomposição não condicionada à sobrevivência de subsistemas.
3. A rigor não, embora operacionalmente possa ser admitido com sim. Entidades Supraempresas (ou Supraempresariais) se constituem em agentes com existência verificável, com exercício de funções e com características estruturais, ou seja, são estruturas. Enquanto Sistemas Supraempresas (ou Supraempresariais) descreveriam teoricamente os

processos operados pela Entidade Supraempresas. Num sentido rigoroso, entidades são estruturas e sistemas estão associados aos processos. Ocorre que, a exemplo de conceitos como Canais de Distribuição, onde Distribuição é um processo e Canais são estruturas, onde ocorrem a distribuição, a Entidade Supraempresas é o agente que onde *está instalado* o Sistema Supraempresas, favorecendo o tratamento dessa *unidade conceitual sistêmica* pelas duas terminologias.

O processo de auto-organização

1. O processo de auto-organização oferece as bases para a compreensão da organização espontânea das empresas presentes em agrupamentos, como *clusters* e redes de negócios. Ou seja, as perspectivas de natureza estratégica dos gestores dos negócios estabelecem movimentos que propiciam efeitos cíclicos que se autoalimentam, promovendo um processo de origem endógena de organização sistêmica do agrupamento. Nesse processo, outras resultantes, mas, em especial, a ampliação da capacidade competitiva do sistema supraempresarial emergente, provocam a sensação da presença do paradoxo descrito na afirmação.
2. O processo de auto-organização, assim como o de autodesorganização, baseia-se na resposta dos agentes que participam do sistema. Sob uma perspectiva de negócios, os movimentos de auto-organização, que conduzem aos estágios progressivamente mais evoluídos do agrupamento empresarial, dependem de uma condição favorável estabelecida, que implica decisão e ação de gestores, que, por sua vez, avaliam não só as oportunidades desse contexto, mas também riscos e retornos de forma cautelosa e racional. O reflexo desse processo – em termos de fluxos – é um ritmo condicionado às decisões dos gestores. Por outro lado, o processo de autodesorganização deriva, da mesma forma, de uma condição instalada, mas desfavorável, que altera o contexto para os participantes do sistema, induzindo a presença de ameaças crescentes. As decisões dos gestores, nesse contexto, naturalmente tornam-se mais emergentes, à medida que a manutenção da operação passa a correr risco crescente, determinando um ritmo de desmantelamento do sistema com uma aceleração significativamente superior àquela de constituição do sistema.

3. O processo de auto-organização sob uma abordagem supraempresarial efetivamente decorre de movimentos realizados por empresas, que agem individual e independentemente, em função de sua compreensão de oportunidades e ameaças do ambiente e forças e fraquezas do negócio. Nesse sentido, a auto-organização pode ser interpretada como um processo espontâneo no nível supraempresarial e como o resultado de ações estratégicas de negócios, no nível empresarial.

Governança e estratégia

1. Em função de sua atuação, como fonte de referência e influência e orientação focalizada na competitividade e desempenho do sistema supraempresarial, exerce um papel eminentemente de controle e orientação estratégica. Por outro lado, a necessidade de postura e ação discretas e reservadas, ilegitimidade estrutural para manifestar voz de comando e propósito integrador e de alinhamento, não justificam sua identificação com a gestão ou a gerência, caracteristicamente dotadas de ação e presença junto à operação dos negócios, com atribuição não só de direção e controle, mas de planejamento e coordenação.
2. A governança supraempresarial não constitui um conceito de reconhecimento simples e natural. A ausência de caracterização clara do mecanismo, por necessidades do contexto de negócios, dificulta sua identificação, que praticamente só é verificável por reconhecimento de seus efeitos e comprovável por avaliação minuciosa de resultados de sistemas supraempresariais. Quanto ao sentido prático, ele está relacionado mais a uma perspectiva estratégica do que a uma perspectiva lógica, ou seja, não é porque existe uma entidade supraempresarial que existe uma governança, mas pelas demandas de desempenho e resultados dessa entidade, que a governança se constitui. Todavia, é compreensível que um executivo entenda como ilegítima a ingerência que representa teoricamente a admissão da governança.
3. Não, o estabelecimento de uma governança supraempresarial não assegura, não focaliza e não se orienta para a dimensão de contato ou as relações definidas entre agentes. Em outras palavras, o exercício da governança não pressupõe a supressão ou eliminação de relações de poder desequilibradas entre os negócios componentes do *cluster*, sendo que potencialmente a influência associada à governança pode per si redundar em aprofundamento dessas assimetrias.

Clusters de negócios: base conceitual

1. Fatores de produção, Demanda, Acesso a suprimentos e Contexto de rivalidade, os 4 fatores apresentados pelo modelo, são insuficientes para justificar diversos aspectos relacionados a *clusters*, como (a) processo de formação; (b) dinâmica evolutiva; (c) desenvolvimento tecnológico; e (d) competitividade progressiva; entre outros. Entretanto, a principal crítica que pode ser feita ao modelo é a de que regiões com condições superiores nesses fatores não chegaram a desenvolver esses agrupamentos ou, não raro, quando desenvolveram a oferta, foram vencidas por *clusters* sem acesso comparável a esses fatores.
2. Embora a concentração espacial de negócios correlatos, com competitividade significativa e elevada longevidade, chamasse eventualmente a atenção de estudiosos, (1) as bases de conhecimento em Administração e Economia, por exemplo, não consideravam o fenômeno relevante e (2) a concepção relativamente informal e pouco estruturada desses agrupamentos dificultava sua abordagem. A constatação no início dos anos 1990 de sua importância competitiva para as economias nacionais e a situação de desconhecimento relativo de seus fundamentos e operação estimulou sobremaneira a inquietação de estudiosos para a questão.
3. O progresso realizado nessas últimas quatro décadas é considerável e sugere que o aprendizado vem consistentemente evoluindo, mesmo quando encontra dificuldades teóricas, como em questões sobre formação inicial de agrupamentos e condições de constituição e gênese de processos como governança. Macrotendências ambientais em movimento acelerado, a exemplo do ritmo da evolução tecnológica em áreas como telecomunicações e informação, da globalização de mercados, da formação e consolidação de blocos comerciais, das reduções de assimetria de informação, contribuem para a necessidade e urgência de uma perspectiva integradora sobre os agrupamentos de negócios concentrados geograficamente e suas demandas. Visões de futuro só seriam sustentáveis baseadas no cabedal disponível na atualidade, que ainda sugere insuficiência para as necessidades correntes, entretanto, é razoável reconhecer que a ausência ainda de explicações teóricas para alguns pontos específicos da gênese e evolução de *clusters* de negócios não significa uma condição de princípio impeditiva ao desenvolvimento de teorizações, se essas manifestarem aplicabilidade efetiva no tratamento com esses agrupamentos.

Operação de *clusters* de negócios

1. As consequências da concentração inicial no movimento de gênese do *cluster* apresentam duas naturezas distintas: o desenvolvimento de características desenvolvidas pelas empresas, potencializadas pelo fato de estarem ligadas a um agrupamento geográfico de negócios (efeitos primários), e o movimento de agrupamento, ampliando sua vitalidade competitiva, relacionado à retroalimentação de processos por efeitos provocados por esses processos (efeitos sistêmicos). Os primeiros são verificáveis em exame diretamente realizado com cada um dos negócios componentes do agrupamento; os efeitos sistêmicos, por outro lado, são constatáveis em exame focalizado sobre o agrupamento (*cluster* de negócios). Esses últimos constituem de fato os Fundamentos da *Performance Competitiva de Clusters*.
2. Os aspectos descritos no conjunto *vetor* constituem exemplos verificáveis dos efeitos primários associados às concentrações geográficas de empresas correlatas (plataforma para a formação de *clusters* de negócios). Variedade e diversificação de produtos e serviços; Estimulo à especialização da empresa; Tendência de atração de fornecedores; Orientação para a compatibilidade e confiabilidade de preços; e Rapidez na adaptação ao mercado, representam condições de acesso e identificação de aglomerações de negócios potencialmente oferecendo indicações de operação compatíveis ao desenvolvimento e instalação de sistemas supraempresariais do tipo *clusters* de negócios.
3. A afirmação está equivocada e não é sustentável conceitualmente. O movimento evolucionário que determina a condição de sistema e o aumento de competitividade do agrupamento ocorre por auto-organização. Esse processo não garante ampliação de resultados, em quaisquer circunstâncias representando, a partir de dada condição, sacrifício do lucro do *cluster* de negócios em favor da expansão de sua competitividade (*turning point*). Essa situação, derivada da auto-organização, não determina a instituição da governança, apenas oferece um contexto de demanda por gestão do sistema, em função de prejuízos potenciais ou efetivos do agrupamento. Assim, essa condição estabelecida favorece a ocorrência de mecanismos de governança, como instância de mediação, controle e influência associada ao equilíbrio entre a competitividade e a lucratividade, oferecendo orientação estratégica ao *cluster* como um todo.

Redes de negócios: base conceitual

1. A competição entre dois elos de quaisquer cadeias de negócios é estabelecida em condições convencionais (ausência de coerção, fidelização etc.) em função dos interesses antagônicos apresentados pelas partes, à medida que a ampliação do resultado de uma das partes em relação à transação implica redução potencial da outra. O fato de existir interesses em oposição não significa a ausência de interesses em comum, como o estabelecimento e a dependência em relação às trocas, por exemplo. Porém, caracteristicamente nesse processo, envolvendo especificação, prazos de entrega e condições de pagamento, são negociados os principais pontos de disputa entre cliente e fornecedor.
2. Poder de negociação ou poder de barganha representa a condição privilegiada de deslocar posições dos oponentes em negociações, resultante de situação de superioridade que se desfruta, ou seja, a posse de poder de negociação favorece o acesso a condições de negócio mais próximas aos interesses de quem o possui. Diversas são as razões que oferecem poder de negociação a uma das partes, como elevada participação na carteira de clientes, oferta de insumo sem substituto comparável, dependência tecnológica, operacional ou financeira do oponente etc. A principal evidência da presença de poder de negociação de uma das partes manifesta-se como efetiva condição e utilização de sua posição na alteração de condições de negócio, favorecendo seus interesses, sem que a outra parte possa se contrapor ou neutralizar tal movimento.
3. A condição de operação de uma empresa em um mau negócio (setor de baixa qualidade) indica que a lucratividade média das empresas participantes desse negócio é inferior à lucratividade média que a economia oferece para a totalidade dos setores operando nessa economia. Ou seja, as condições para se auferir resultados superiores efetivamente demandam a fixação de objetivos com desvios positivos em relação à média, significando que naturalmente tais objetivos não serão alcançados sem esforço extra. Nesse sentido, a capacidade de gerenciar o negócio assume posição de destaque e deve ser prioridade nas decisões estratégicas da organização nesse contexto. Entretanto, segundo essa lógica, não é possível se admitir que empresas operando em maus negócios estejam limitadas a resultados medíocres. Para se evitar essa situação, teoricamente as principais competências a serem desenvolvidas por essas organizações devem se orientar para o aperfeiçoamento de seus processos de gestão.

Operação de redes de negócios

1. As consequências dos processos de fidelização no movimento de gênese da rede apresentam duas naturezas distintas: o desenvolvimento de características desenvolvidas pelas empresas, potencializadas pelo fato de estarem operando transações no interior de uma rede de negócios (efeitos primários), e o movimento de agrupamento, ampliando sua vitalidade competitiva, relacionado à retroalimentação de processos por efeitos provocados por esses processos (efeitos sistêmicos). Os primeiros são verificáveis em exame diretamente realizado com cada um dos negócios componentes do agrupamento; os efeitos sistêmicos, por outro lado, são constatáveis em exame focalizado sobre o agrupamento (rede de negócios). Esses últimos constituem de fato os Fundamentos da *Performance* Competitiva de redes.
2. Os aspectos descritos no conjunto “*deriva*” constituem exemplos verificáveis dos efeitos primários associados aos processos de fidelização de negócios operando em redes de empresas (plataforma para a formação de redes de negócios). Divisão das competências necessárias ao negócio; Estoques reduzidos, em função de *Just-in-Time*; Riscos reduzidos por compartilhamento; Investimentos inferiores ao de negócios isolados; Velocidade na adaptação ao mercado; e Agilidade nas relações com fornecedores e clientes representam condições de acesso e identificação de cadeias produtivas ou de distribuição potencialmente oferecendo indicações de operação compatíveis ao desenvolvimento e instalação de sistemas supraempresariais do tipo redes de negócios.
3. A afirmação está equivocada e não é sustentável conceitualmente. O movimento evolucionário que determina a condição de sistema e o aumento de competitividade de redes de negócios precariamente ocorre por auto-organização para apenas 5 de seus 10 fundamentos. Esse processo não garante ampliação de resultados, em quaisquer circunstâncias representando, a partir de dada condição, sacrifício evolutivo da rede de negócios pela ausência de mecanismos efetivos de governança. Essa situação, derivada da auto-organização, não determina a instituição da governança, apenas oferece um contexto de demanda crescente por gestão do sistema, em função de prejuízos potenciais ou efetivos por estagnação evolutiva da rede. Assim, essa condição estabelecida favorece a ocorrência de mecanismos de governança, como instância de mediação, controle e influência associada à orientação estratégica, equilíbrio e desenvolvimento balanceado de uma rede de negócios.

Abordagem estratégica de *clusters* e redes de negócios

1. A afirmação não declara a ausência de estratégia *em estágios elementares* e sim alega que a presença de especialistas em estratégia não seria necessária para entidades supraempresariais, como *clusters* e redes de negócios, no período de sua instituição, quando passam a se desenvolver efeitos sistêmicos de interação, à medida que a auto-organização, como processo endógeno e espontâneo, derivado das ações dos agentes sob uma perspectiva estratégica de negócio, determina naturalmente e de forma não deliberada os movimentos evolutivos dos agrupamentos.
2. A adoção e a implementação de estratégias por negócios, em especial, aquelas com vistas a vencer competidores ou ter acesso a posições mais vantajosas em relação às negociações ou transações no agrupamento, em caso de sucesso, tendem a reduzir a concorrência (número de concorrentes dentro do agrupamento) ou expandir resultados sobre outros agentes do sistema supraempresarial. Ambos resultados conferem ganhos a alguns concorrentes em detrimento de outros, sendo que tais vantagens podem ser associadas à redução de competitividade de agentes no sistema supraempresas. Desse modo, qualquer uma das condições decorrentes de iniciativas desse tipo implicam situações de comprometimento da eficiência da operação integrada do conjunto de negócios, reduzindo sua competitividade potencial.
3. O conceito proposto por Zaccarelli *et al.* (2008) de Alinhamento-Zero é definido pela ausência efetiva “[...] de elementos ou procedimentos de vinculação entre as partes componentes do negócio”. Ou seja, para se considerar a viabilidade de uso da noção de alinhamento-zero, necessariamente tem de existir troca entre empresas, caracteristicamente do tipo *transação pura*. Entretanto, a relação se limita ao cumprimento de deveres e exercício de direitos acordados no momento da compra e venda. Para sistemas supraempresariais, a condição de Alinhamento-Zero significaria uma situação marcada pela perspectiva restrita de cada organização à sua de posição, presença e operação, não considerando a existência de outras empresas participantes de um potencial sistema supraempresarial.



■ Referências

ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations Working Together**. Newbury Park: Sage Publications, 1993.

ANSOFF, Igor H. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARTHUR, W. B. Self-reinforcing mechanisms in economics. *In*: P. W. Anderson; K. J. Arrow; D. Pines (Ed.). *The economy as an evolving complex system*. **SFI Studies in the Sciences of Complexity Reading**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1988.

_____. Positive feedbacks in the economy. **Scientific American**, [S.l.], n. 262, p. 92-99, feb. 1990.

ASHKENAS, Ron. **The Boundaryless Organization: breaking the chains of organizational structure**. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2002.

AUDRETSCH, D. B.; FELDMAN, M. P. R & D Spillovers and the geography of innovation and production. **The American Economic Review**, [S.l.], n. 86, p. 630-640, june 1996.

AYDALOT, P. **Dynamique Spatiale et Développement Inégal**. Paris: Economica, 1980.

BARLEY, S. R.; FREEMAN, J.; HYBELS, R. C. Strategic alliances in commercial biotechnology. *In*: Nohria; N.; Eccles, R. (Ed.). **Networks and Organizations – form, structure, and action**. Boston: Harvard Business School Press, p. 311-347, 1992.

BARNARD, Chester. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BASKIN, T. W.; ENRIGHT, R. D. Intervention studies on forgiveness: a meta-analysis. **Journal of Counseling and Development**, [S.l.], n. 82, p. 79-90, 2004.

BEER, Stafford. **Brain of the Firm**. Chichester: John Wiley & Sons, 1979a.

_____. **The Heart of Enterprise**. Chichester: John Wiley & Sons, 1979b.

BELUSSI, F. Policies for the development of knowledge-intensive local production systems. **Cambridge Journal of Economics**, [S.l.], v. 23, n.6, p. 729-747, 1995.

[Updated version published *In*: BELUSSI, F.; GOTTARDI, G. (Ed.), 2000, cap. 5].

BELUSSI, F.; ARCANGELI F. **A Typology of Networks**: flexible and evolutionary firms. Amsterdam: Research Policy, v. 27, n. 4, p. 415, aug. 1998.

BELUSSI, F.; GOTTARDI, G. (Org.). **Evolutionary Patterns of Local Industrial Systems**: towards a cognitive approach to the industrial district. Aldershot: Ashgate, 2000.

BELUSSI, F.; SAMMARRA, A. **Evolution and Relocation in Fashioned Italian Districts**: evidence from two case-studies. London: Entrepreneurship and Regional Development, v. 18, n. 6, p. 543, nov. 2006.

BESANKO, D; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 2000.

BISSETT, L. **Location Rent and the Spatial Distribution of Economic Activities**: a nonlinear reformulation of the von Thünen paradigm (Johann Heinrich von Thünen). Dissertação. ProQuest Information and Learning, 2005. Disponível em: <www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/B000BIMEEQ/qid=1140703390/sr=1-4/ref=sr_1_4/104-7896241-4656721?v=glance&s=books>. Acesso em: 23 fev. 2006.

BOAVENTURA, João Maurício Gama (Org.). **Rede de Negócios** – tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2006.

BRESCHI, S.; MALERBA, F. The geography of innovation and economic clustering: some introductory notes. **Industrial and Corporate Change**, [S.l.], n. 10, p. 817-833, 2001.

BROWN, S. A. **CRM** — customer relationship management: uma função estratégica para o mundo *e-business*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

CESPEDES, Frank V. Channel power: suggestions for a broadened perspective. **Journal of Marketing Channels** 1, [S.l.], n. 3, 1992.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Boston: MIT Press, 1962.

CHARLES, Handy; DRUCKER, Peter F. **A Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management**: strategy, planning and operation. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001

- CHRISTALLER, W. **Central Places in Southern Germany**. New York: Prentice Hall, 2000.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.
- COMMONS, J. **Institutional Economics**. Its place in political economy. New Brunswick/Londres: Transaction Books, 1990.
- DUBINI, P.; ALDRICH, H. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], n. 6, p. 369-313, 1991.
- DYWER, Robert; WALKER Jr.; Orville C. Bargaining in an asymmetrical power structure. **Journal of Marketing**, [S.l.], winter 1981.
- ECCLES, R. G.; CRANE, D. B. **Doing Deals**: investment banks at work. Boston: Harvard Business School Press, 1988.
- ESPEJO, Raul. Management of complexity in problem solving. In: ESPEJO, Raul; SCHWANINGER, Markus (Ed.). **Organizational Fitness**: corporate effectiveness through management cybernetics. Veriag: Campus, 1993.
- FAUKNER, R. R.; ANDERSON, A. B. Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood. **American Journal of Sociology**, [S.l.], n. 92, p. 879-909, 1987.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1972.
- FELDMAN, M. P. **An Examination of the Geography of Innovation**. Industrial and corporate change, [S.l.], n. 2, p. 451-470, 1993.
- _____. **The Geography of Innovation**. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Press, 1994.
- FISHER, Roger; URY, William. **Getting to Yes**: negotiating agreement without giving in. Boston: Houghton Mifflin, 1992.
- FRENCH, John R.; RAVEN, Bertram. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (Ed.). **Studies in Social Power**. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, 1959.
- FUJITA, M.; KRUGMAN, P.; VENABLES, A. **The Spatial Economy**: cities, regions and international trade. Cambridge: The MIT Press, 1999.

GAROFOLI, G. **Industrializzazione Diffusa in Lombardia**. Milano: Iler - Franco Angeli, 1983.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, [S.l.], n. 48, p. 31-70, 1999.

GERLACH, M. L.; LINCOLN, J. R. The organization of business networks in the United States and Japan. *In*: Nohria; N.; Eccles, R. (Ed.); **Networks and Organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 491-520.

GIBSON, Rowan. **Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GRANOVETTER, M. Business groups. *In*: Smelser, N. J.; Swedberg, R. (Ed.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 453-475.

_____. Coase revisited: business groups in the modern economy. **Industrial and Corporate Change**, [S.l.], n. 1, p. 93-130, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HERZBERG, Frederick. **Work and the Nature of Man**. London: Crosby Lockwood Staples, 1966.

HOLMES, J. The organization and locational structure of production sub-contracting. *In*: SCOTT, A. J.; STORPER, M. (Ed.). **Production, Work, Territory: the geographical anatomy of industrial capitalism**. London: Unwin Hyman, 1986.

HORI, H.; BOAVENTURA, J. M. G. Método para avaliar competitividade em *clusters*: o caso de joias folheadas da cidade de Limeira – SP. *In*: BOAVENTURA, J. M. G. (Og.). **Rede de Negócios — tópicos em estratégias**. São Paulo: Saint Paul, 2006.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, [S.l.], n. 22, p. 911-45, 1997.

KREINER, K.; CHULTZ, M. Informal collaboration in R&D: the formation of networks across organizations. **Organization Studies**, [S.l.], n. 14, p. 189-209, 1993.

KRUGMAN, Paul. **Geography and Trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.

_____. The role of geography in development. *In*: B. Pleskovic; STIGLITZ, J. E. (Ed.). ANNUAL WORLD BANK CONFERENCE ON DEVELOPMENT ECONOMICS, 1998. Washington: The World Bank, 1999.

LARSON, A. Networks dyads in entrepreneurial settings: a study of governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], n. 37, p. 76-04, 1992.

LAZERSON, M.; LORENZONI, M. The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source. **Industrial and Corporate Change**, [S.l.], n. 8, p. 235-266, 1999.

LEE H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. **Management Science**, Evanston, v. 43, n. 4, p. 546-558, apr.1997.

LIEBESKIND, J. P. *et al.* Social networks, learning and flexibility: sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. **Organization Science**, [S.l.], n. 7, p. 428-443, 1996.

LOMBARDI, M. The cognitive approach to the study of local production systems. *In*: BELUSSI, F.; GOTTARDI, G. (Ed.). **Evolutionary Patterns of Local Industrial Systems: towards a cognitive approach to the industrial district**. Ash gate. 2000.

_____. The evolution of local production systems: the emergence of the *invisible mind* and the evolutionary pressures towards more visible *minds*. **Research Policy**, [S.l.], n. 32, p. 1443-1462, 2003.

LÖSCH, A. **The Economics of Location**. New York: John Wiley & Sons, 1967.

MARIOTTI, S.; CAINARCA G. C. The evolution of transaction governance in the textile-clothing industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, [S.l.], n. 7, p. 351-374, 1986.

MASLOW, Abraham. **Motivation and Personality**. New York. Harper & Row Press, 1954.

MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Nova York: Viking Compass Edition, 1968.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy**. Structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, [S.l.], n. 28, p. 62-73, 1986.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNSON, C. L.; ROSENBLATT, M. J. Coordinating a three-level supply chain with quantity discounts. *In: Transactions*, Boston, n. 33, p. 371-384, 2001.

NEWLANDS, D. Competition and cooperation in industrial clusters: the implications for public policy. *In: European Planning Studies*. [S.l.], v. 11, n. 5, p. 521-532, 2003.

NICOLAU, Izabel. **O Conceito de Meio Envolvente**. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

OLIVEIRA, Marcos D. Predicted opportunism: an Empirical Tool to Assessing Trust in International Alliances. *In: Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*. I, 2001. Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2001.

PALAZZO, Luiz A. M. **Complexidade, Caos e Auto-organização**. Disponível em: <www.dcc.ufla.br/~monserrat/isc/Complexidade_caos_autoorganizacao.html>. Acesso em: 28 out. 2008. Adaptado.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series** — Marketing One to One: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management. São Paulo: Peppers & Rogers Group do Brasil, 2000.

PERRY, M. **Business Clusters: an international perspective**. New York: Routledge, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980a.

_____. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980b.

_____. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

_____. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, [S.l.], nov./dec. 1989.

_____. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.

_____. On competition. **Harvard Business School Press**. [S.l.], nov./dec., 1998a.

_____. On competition. **Harvard Business School Press**. [S.l.], nov./dec., 1998b.

_____. Clusters and the new economics of competition. *In: Harvard Business Review*, [S.l.], nov./dec. 1998c.

POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *In*: STAW, B.; CUMMINGS, I. L. (Ed.). **Research in Organizational Behavior**, Greenwich: JAI Press, p. 295-336, 1990.

PROENÇA Jr., D; DINIZ, E.; RAZA, S. G. **Guia de Estudos de Estratégia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

RUMELT, P. R; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. **Fundamental Issues in Strategy**. [S.l.]: HBSP, 1999.

SABEL, C. F. **Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economics**. Post-Fordism - a reader. ASMIN, A. (Ed.). [S.l.], Blacwell Publishers, p. 101-156, 1995.

SAXENIAN, A. Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley. **California Management Review**, [S.l.], n. 33(1), p. 89-112, 1990.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. **IDS Working Paper**, Brighton: IDS, n. 50, mar. 1997. Disponível em: <www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp50.pdf>. Acesso em: 10 dec. 2003.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, [S.l.], n. 27, p. 1503-1514, 1999.

SCHWANINGER, Markus. A Concept of Organizational Fitness. *In*: ESPEJO, Raul; SCHWANINGER, Markus (Ed.). **Organizational Fitness** — Corporate Effectiveness through Management Cybernetics, Frankfurt/New York: Campus, 1993a.

_____. Embodiments of Organizational Fitness. The VSM as a Guide. *In*: **System Practice**, [S.l.], v. 3, n. 3, 1993b.

SCOTT, A. J. **New Industrial Spaces** — Flexible Production Organization and Regional Development in North America and West Europe. London: Pion Limited, 1988.

_____. The geographic foundations of industrial performance. *In*: CHANDLER, A.; HAGSTRON, P.; SOLVELL, O. (Orgs.). **The Dynamic Firm**: the role of technology, strategy, organization, and regions. Oxford: Oxford University Press, 1998.

_____. A perspective of economic geography. **Journal of Economic Geography**, [S.l.], n. 4, p. 479-499, 2004.

SCOTT, A. J.; STORPER, M. **Production, Work, Territory**. London: Unwin Hyman, 1986.

SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration**: a sociological Interpretation. Evanston: Row, Peterson, 1957.

SIMCHI-LEVY, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVY, E. **Cadeia de Suprimentos**: projeto e gestão. São Paulo: Bookman, 2003.

SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1947.

SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, Renato. **Redes de Negócios**. In: COSTA, Benny K. (Org.). São Paulo: Saint Paul, 2006a.

SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, Renato. Clusters de Negócios — estrutura regional com vocação para competitividade global. **Revista da ESPM**, [S.l.], v. 13, jul./ago. 2006b.

STORPER, M. The resurgence of regional economies. Ten years later: The region as a nexus of untraded interdependencies. **European Urban & Regional Studies**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 191-211, 1995.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, [S.l.], n. 20, p. 407-422, 1991.

SWAMINATHAN, J. M.; TAYUR, S. R. Models for supply chain in *e-business*. In: **Management Science**, Evanston, v. 49, n. 10, p. 1387-1406, oct. 2003.

TAYLOR, D. A. **Logística na Cadeia de Suprimentos**: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2005.

TAYLOR, Frederick W. **Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

TELLES, Renato. **B2B** — marketing empresarial. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. Competitividade internacional de Clusters de Negócio – mas, sabemos o que precisamos saber sobre eles? In: AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de Empresas** — teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2008.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, [S.l.], n. 61, p. 674-698, 1996.

_____. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], n. 42, p. 35-67, 1997.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *In: Revista de Administração de Empresas/FGV*, [S./], out./dez. 2000.

WEBER, A. **Alfred Weber's Theory of the Location of Industries**: materials for the study of business. Chicago: The University of Chicago Press, 1965.

WEBER, Max. The essentials of bureaucracy organization: an ideal-type construction. *In: CAMPOS, Edmundo. Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

WEBSTER Jr.; Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**. [S./], n. 56, p. 1-17, oct. 1992.

WEHMEYER, K. Aligning it and marketing — the impact of database marketing and CRM. *In: Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. [S./], v. 12, n. 3, p. 243-257, apr. 2005.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies**. Nova York: Free Press, 1975a.

_____. **Markets and Hierarchies**: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization. New York: The Free Press, 1975b.

_____. Transaction Cost Economics. *In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. (Ed.). Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam: Elsevier Science Publishers, v. 1, 1989.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ZACCARELLI, S. B. *et al.* **Clusters e Redes de Negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.



Clusters
E REDES DE NEGÓCIOS

Fundação Biblioteca Nacional
ISBN 978-85-387-0158-3



9 788538 701583