

**Área Temática:** Estratégia e Organizações

**Título:** Conceituando Entidades de Gestão Supra-Empresariais: Clusters e Redes de Negócios

**AUTORES**

**ANTONIO TEODORO RIBEIRO GUIMARÃES**

Faculdade de Administração Fleming

teodoroguimaraes@uol.com.br

**FRANCISCO ALBERTO SEVERO DE ALMEIDA**

Universidade Estadual de Goiás / Bolsista do CNPQ

severo@usp.br

**SÍLVIO APARECIDO DOS SANTOS**

Universidade de São Paulo

sadsanto@usp.br

**SERGIO BAPTISTA ZACCARELLI**

Universidade Paulista - UNIP

sbzacca@uol.com.br

**Resumo:**

A globalização da economia e dos negócios consolida um novo paradigma de competição entre as empresas, baseado na inovação rápida que se dá pela transformação dos conhecimentos em tecnologias aplicadas ao processo de produção e de operação das empresas. Estas buscam por vantagens competitivas para terem maiores chances de vencer a concorrência acirrada existentes nos mercados globais. Nesse contexto, a sobrevivência de cada empresa passa pela capacidade de competir fazendo mais pelos clientes com menos recursos e em maior velocidade que seus competidores. Este artigo vai discutir o problema das empresas nesse ambiente de competição global. São dois os enfoques que retratam formas de articulação e organização de grupos de empresas denominados agrupamento de empresas, conhecidos como arranjos produtivos locais - APLs, ou, como mais freqüentemente é encontrado na literatura, clusters, e o das redes de negócios, contratuais ou informais. A preocupação principal é entender o que diferencia um simples agrupamento de empresas de um cluster, e também a diferença entre uma estruturada cadeia de suprimentos e uma competitiva rede de negócios. Sua contribuição ao conhecimento acadêmico pretende estar na discussão sobre como se analisam alguns fatores de competitividade para clusters e para redes de negócios. Dá-se ênfase ao estudo do surgimento de entidades supra-empresariais que vão atuar no interesse coletivo destas empresas tendo por objetivo dar a elas maior poder de competitividade ao conjunto das empresas integrantes da rede. Os autores acreditam que o fator de competitividade que permite o entendimento claro de ambos os formatos é a atratividade dos clientes integrantes dos mercados disputados.

**Abstract:**

With the globalization, rest consolidated a new competition paradigm based on the innovation - transformation of the knowledge in beneficial technology - and, in the high dispute for competitive advantages. In that context, the survival of each company means the quality of the use that it makes of its competence in play with success the game of businesses of the

enterprises' world today. This article will discuss the problem of the companies in the global competition. There are two focuses intended by the authors: the clusters' focus and the network focus, in contractual or informal forms. The main concern is to understand what differentiates a simple grouping of companies from a cluster, and also the difference between a composed supply chain and a competitive network. The contribution to the academic knowledge intends to be in the discussion as behave itself some factors of competitiveness for clusters and for networks, understood as supra-corporation entities. The authors believe that the factor of competitiveness that permits a clear apprehension of the both formats is the customers' attractiveness.

**Palavras-Chave:** Clusters, Redes de Negócios, Entidade Supra-Empresarial

## Introdução

Schumacher, em seu livro *Small is Beautiful*, de 1973, defendia que o grande negócio era ser pequeno. O foco do estudo estava no processo de produção capitalista, que devorava sua própria base, ou seja, os recursos naturais e humanos, conforme citado em Amaral Filho (2002). As empresas de micro, pequeno e médio portes seriam uma das alternativas a esse modelo, ao utilizarem tecnologias apropriadas a esse ambiente.

Apesar da divulgação ampla alcançada pela idéia desta obra, as grandes empresas continuaram a ser vistas por uma parte da academia, como a mola propulsora do crescimento econômico. Nessa época, o conceito de economias de escala era o que predominava, onde, em nome da eficiência econômica, as empresas deveriam operar acima de uma escala mínima de produção. Empresas de pequeno e médio porte que não conseguiam produzir em grande escala eram, às vezes, consideradas com ressalvas.

Essa visão somente começou a mudar na década de 80. Birch (1981), em seu trabalho, apontava que “o que quer que seja que as grandes firmas estejam fazendo, elas não são mais as principais fornecedoras de novos empregos para os americanos”. De fato, o estudo de Puga (2000), mostrou que as pequenas empresas foram responsáveis por 76,5% dos novos postos líquidos de trabalho criados nos Estados Unidos entre 1990 e 1995, embora ainda apenas absorvessem 53,3%, em média, do montante dos empregados norte-americanos no mesmo período.

Na Europa, do mesmo modo, a criação líquida de postos de trabalho nas micro, pequenas e médias empresas foi maior que a diminuição desses postos nas grandes firmas, no período de 1988 a 1995, segundo texto da European Commission, (1995).

Puga (2003), num único parágrafo, retrata o deslocamento do ponto de vista da academia, diminuindo a concentração de foco nas grandes empresas, para começar a preocupar-se com as pequenas:

Nesse período, ressurgem com vigor as teorias de Marshall (1920), que apontam para os ganhos de eficiência, associados ao agrupamento setorial e regional de empresas. Porter (1986) estabelece relações entre a concentração geográfica de empresas com vantagens competitivas. Piore e Sabel (1984), introduzem o conceito do modelo de especialização flexível, em oposição ao modelo de organização fordista. Este, caracterizado pela produção em escala, centrada em poucas grandes empresas, enquanto o primeiro se distingue pela existência de um aglomerado de empresas de menor porte, com forte cooperação entre elas e capacidade elevada de adaptação a mudanças nas exigências dos consumidores. Pyke, Becattini e Sengenberger (1990), e Saxenian (1995), apontam para os fortes ganhos de competitividade, com a criação de redes de cooperação de empresas, principalmente micro, médias e pequenas, nas regiões, respectivamente, da Terceira Itália e do Vale do Silício, nos Estados Unidos.

O caso com maior número de referências na literatura internacional são os distritos industriais italianos, que se destacam pela elevada inserção internacional. Esse êxito se deu no contexto de intenso processo de reestruturação industrial, verificado em âmbito internacional, especialmente nos países centrais.

Pensar globalmente e agir localmente. Com este pensamento e uma política industrial, tributária e fiscal apropriada, a Itália em 30 anos conseguiu conquistar parcelas expressivas do mercado mundial em campos tão diferentes quanto: revestimentos cerâmicos (54%), jóias (33%), tecidos de lã e seda (30%), calçados de couro (28%) e armações de óculos (22%). O que determinou essa revolução foram os clusters. FIESP/CIESP (2002).

Evidentemente, as grandes corporações, com suas estruturas de poderio econômico, não ficaram assistindo passivamente a esse movimento. Usando o mesmo modelo de pensamento “pensar globalmente e agir localmente”, utilizado pelos clusters, mas com sentido inverso “agir globalmente e pensar localmente,” começaram, na década de 80, uma trajetória de busca de flexibilidade de suas operações, com terceirizações de suas plantas produtivas, transferência de suas operações logísticas e dos sistemas de tecnologia de informação, para empresas especializadas.

Conforme Piore e Sabel (1984), a complexidade da nova competição produz para a firma tradicional, dificuldades quase intransponíveis para reunir em seu estoque de conhecimento, a variedade de competências necessárias para administrar com eficácia todas as novas tecnologias necessárias para atender as demandas dos diferentes mercados. As empresas hierárquica e verticalmente organizadas foram tornando-se incapazes de superar as novas dificuldades emergentes da concorrência globalizada.

Como decorrência disso e começaram adotadas e estudadas formas de organização de grupos de empresas independentes denominadas redes de negócios e *clusters*, com o objetivo de adotar estratégias de competição em grupo. Dentro destes diferenciados conceitos – de redes e negócios e clusters - a colaboração e a competição entre empresas independentes – estratégias de “coopetição” passam a conviver juntas, e, mais que isso, os limites entre as fronteiras de uma empresa e o começo de outra, vão desaparecendo.

No entender de Wittmann et alli (2005), “a quebra das barreiras e limites, tanto internos quanto externos, como um elemento fundamental dessas novas formas de organização e a cooperação interessada passa a fazer parte do novo modelo competitivo”. Para responder a esse paradoxo, existe uma gradativa substituição da antiga visão cartesiana, como ensinam Capra (1988) e Morin (2002), onde as partes do todo não podem simplesmente serem entendidas como isoladas, mas sim, e muito pelo contrário, dever ser vistas como interdependentes e interligadas. Para o mundo das empresas isso significa que nenhuma delas pode se considerar incólume ao ambiente, pois, na mesma medida em que influencia o todo, é permanentemente por ele também condicionadas.

Esse contexto novo, em forma de rede, defendido por Castells (1999), implica num aumento da necessidade das empresas ampliarem sua interligação com o ambiente. Como afirma Llorens (2001), “a própria competitividade deixou de ser um conceito que pode simplesmente ser associado a uma empresa, mas se faz sentir como competitividade sistêmica, em que a força do conjunto e das relações é mais forte que a soma das peças isoladas”.

Wittmann et alli (2005), nesse sentido, colocam que:

... ao resgatar e ampliar o conceito marshalliano de distrito industrial, as novas formas de organização empresarial baseiam-se fortemente na busca de uma eficiência e competitividade coletiva, como suporte ao sucesso das empresas individuais. Portanto, antes de qualquer definição conceitual

sobre clusters e redes de negócios, é preciso considerar dois pontos fundamentais:

- as novas estruturas organizacionais emergem a partir da quebra de modelos vinculados à era industrial; e
- os novos modelos baseiam-se na visão sistêmica, na eficiência coletiva e na convivência necessária entre competição e colaboração.

As políticas e ações do Estado pouco poderão fazer para alterar a competição entre grupo de empresas decorrentes da emergência deste novo paradigma. Parece que se trata, quase exclusivamente, de um jogo de forças do mercado, que está buscando um novo posicionamento de seus atores. A falta de poder de ação do Estado fica visível quando se observa, principalmente, o desaparecimento das fronteiras geográficas dos países, nos *boards* das grandes redes internacionais, transformados que são em mercados regionais.

Provavelmente, o Estado, enquanto agente interessado em promover o desenvolvimento econômico, tem conseguido influir através das ações indiretas nas formações do tipo cluster, pois, como afirma Guimarães (2006):

... Em poucos casos a formação desses agrupamentos de empresas foi decorrente de ação de organismos públicos. Em Campinas, por exemplo, as criações do Centro de Indústria de Alta Tecnologia - CIATEC, posteriormente denominada Companhia de Desenvolvimento do Pólo de Alta Tecnologia de Campinas, e do centro de pesquisa em telecomunicações da Telebrás - CPqD, foram decisivas para o desenvolvimento do cluster de telecomunicações existente na cidade. A Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, e as agências e empresas estatais como Telebrás, Finep – Financiadora Nacional de Estudos de Projetos contribuíram na formação dos centros de pesquisa e nas bolsas para capacitação de docentes, pesquisadores e técnicos especializados.

Já nas formações do tipo rede de negócios, sem proximidade geográfica necessária, aparentemente o Estado não consegue interferir no negócio. Como exemplo pode ser mencionado a tentativa (que já dura 25 anos) do Estado de Minas Gerais em organizar os pequenos produtores de cachaça de qualidade do Estado, com vistas à exportação do produto, que segundo estudos, tem efetivas condições de ser aceito pelo mercado internacional. Entretanto, depois destes anos de investimentos continuados de recursos, algum avanço poder ser constatado, mas muito longe ainda do objetivo. Os produtores que individualmente já exportam como participantes da rede que se pretende construir provavelmente estão colocando em risco o sucesso do empreendimento conjunto, ao tentar comercializar e proteger suas marcas individuais em detrimento da marca coletiva da rede de negócios.

## **Os Clusters**

A proliferação e desenvolvimento de pequenas empresas organizadas em estruturas de cluster pelo mundo é um fenômeno econômico que vem sendo estudado nos últimos 30 anos. Em razão da dificuldade que as pequenas empresas estavam tendo em se adaptar às mudanças que a inovação tecnológica estava produzindo, uma das soluções encontradas foi optar pela

cooperação. Nesse modelo, as pequenas empresas poderiam ter acesso a posições praticamente impossíveis de serem alcançadas isoladamente.

Por tratar-se de assunto secundário para o escopo deste trabalho, embora importante sob o ponto de vista do conhecimento mais profundo da caminhada econômico-social dos clusters, foi trazido, com um mínimo de detalhes indispensáveis para seu entendimento, como exemplo, o cluster de cerâmica e presentes existente na cidade de Pedreiras, localizado no Estado de São Paulo.

As mudanças na política econômica e comercial ocorrida no Brasil, no final da década de oitenta com a abertura de mercados foi traumática para a maioria dos clusters, em particular, para àqueles *clusters* que não haviam ainda conseguido alcançar um nível de escala de produção, qualidade de produtos e eficiência produtiva compatíveis para viabilizar alguma possibilidade de inserção internacional.

As conseqüências desta abertura de mercado foram enormes sobre o cluster de cerâmica da cidade de Pedreira em função a abertura de mercado pelo Governo Collor em 1990. Com a entrada dos concorrentes internacionais que vieram competir neste setor no país, principalmente dos fabricantes produtos similares chineses produzidos com novas tecnologias que passaram a serem ofertados ao mercado com preços mais baixos. Muitas empresas do setor cerâmico local começaram a fechar, e as sobreviventes reduziram muito sua escala de produção por falta de clientes.

Com base na cultura ceramista local e numa privilegiada localização geográfica (Pedreira é passagem obrigatória para o conhecido turismo do Circuito das Águas paulista e do sul de Minas Gerais, para todos os turistas que partem da região da Capital), o cluster ressurge a partir de 1995, num arranjo diferente, com a instalação de lojas de artigos de louças, presentes e decoração. Essa pequena cidade, de aproximadamente 35.000 habitantes concentra atualmente mais de 800 pequenas empresas do ramo, entre fabricantes, lojistas e prestadores de serviços especializados, além de um número significativo de profissionais independentes que vivem da prestação de serviços terceirizados pelo o setor. Naquele município, praticamente, não existe faltam empregos.

Num contexto como esse, que não é isolado, torna-se importante conhecer os caminhos da sobrevivência e da competição das pequenas e médias empresas nacionais, empregadoras de mão-de-obra que são por excelência. Os autores centram sua argumentação nas vantagens competitivas que ocorrem nesses aglomerados, por entender ser esse aspecto indispensável para explicar a evolução e o poder competitivo dos clusters. Zaccarelli (2000) argumenta que:

Temos que identificar e entender essas vantagens competitivas, assim como seu desenvolvimento. O cluster só ganha a competição porque, no seu conjunto, passa a possuir vantagens competitivas sobre as empresas situadas fora do aglomerado. Toda e qualquer outra característica de um cluster que não tenha relação com as vantagens competitivas, não é relevante aos estudos de suas características e desenvolvimento.

Em um mundo com excesso de oferta em quase todos os setores é natural que ocorra uma valorização exagerada da figura e dos desejos e necessidades dos clientes, e que a lógica comercial preponderante seja a do comprador, que pretende sempre maximizar sua satisfação pessoal. Para ele é positivo que existam empresas de um mesmo ramo, agrupadas e

concorrendo entre si. Por essa razão, ali ele vai encontrar variedade de preços, de prazos, de qualidade, de projetos, dentre outras e terá boas chances de encontrar uma empresa que maximize sua satisfação. Essa é a lógica que permite o surgimento desses aglomerados de empresas, e parece ser muito natural que o fato de empresas agrupadas próximas gerem um pólo de atratividade de clientes e consumidores.

É preciso saber se essa atratividade dos clientes é suficientemente forte para viabilizar todas as empresas do agrupamento. No início, evidentemente, deverá existir algum limite para o número de empresas em atuação no aglomerado, mas, à medida que ele vai obrigando as empresas de fora a fecharem suas portas, ou a mudarem-se para dentro do cluster, a competitividade do agrupamento vai ficando reforçada, abrindo espaço para o seu próprio crescimento.

O que provavelmente ocorre na prática, é o agrupamento começar com uma empresa bem sucedida, instalada em um determinado local, e com outras empresas novas se instalando nas proximidades para copiar a empresa original. Geralmente essas novas empresas são formadas por antigos funcionários da empresa-mãe, que detém o conhecimento da tecnologia, absorvida enquanto empregados. Não existe uma decisão inicial de constituir um agrupamento.

Quando o número de empresas instaladas no local for suficientemente grande para atrair compradores distantes, passará a existir a vantagem competitiva pela atratividade dos clientes, por parte do agrupamento, e não por parte de alguma empresa individualmente. Nesse momento, outras empresas congêneres mudarão para as proximidades, para usufruírem também daquela vantagem competitiva, e o agrupamento inicial terá mudado de status, tornando-se um cluster.

### **As Redes de Negócios**

As redes de negócios, assim como os clusters de negócios, constituem-se em arranjos compostos por diferentes negócios que mantêm vínculos e relacionamentos em alguma medida entre si. Numa rede dominada contratualmente por uma corporação, onde os outros negócios são complementares, a fidelização das demais empresas será referenciada como uma fidelização à marca do produto ou da empresa principal. Já numa rede de empresas concorrentes, a governança deverá ser exercida externamente às empresas, e a fidelização será unicamente à estratégia.

Podem, aqui, serem colocados dois exemplos de rede dominada contratualmente por uma corporação, que, embora preservem essa configuração genérica, isto é, uma única organização mantém a fidelização das demais à sua estratégia por meio de contratos, diferem radicalmente na aplicação de suas estratégias individuais de rede de negócios. Trata-se dos casos da rede distintas de duas grandes indústrias montadoras, ou seja: a General Motors e da rede da Toyota, que ocuparam recentemente as manchetes dos jornais econômicos do mundo, por ter a rede da Toyota superado em volume a produção da rede General Motors. A Toyota Corporation ao final do primeiro trimestre de 2007 produziu mais carros e mais vendas que sua concorrente de origem norte americana pela primeira vez.

O que as torna diferente, uma da outra, é o seu modelo característico e particular de aplicar sua estratégia de rede. Enquanto os contratos da rede General Motors organizam e disciplinam cada uma das transações entre os elos da rede, isto é, entre as empresas que

compõem a rede, os contratos da rede da Toyota organizam e disciplinam os relacionamentos entre as empresas que fazem parte da rede, sem chegar ao nível de individualizar as transações entre elas. São formas absolutamente diferentes de operar a estratégia.

A cooperação entre as empresas é mais difícil em arranjos do tipo horizontal, onde, segundo Santos et alli (1994), se objetiva alcançar a cooperação entre empresas concorrentes, que atuam no mesmo ramo e setor. Isso só vai ocorrer quando as empresas, isoladamente, têm dificuldade em adquirir e partir recursos escassos de produção; atender interna ou externamente o mercado em que atuam; lançar e manter novos produtos. É uma boa alternativa para pequenas empresas que operam em um mesmo mercado, pois adquirem mais força para enfrentar concorrentes mais fortes. Essa relação é mais fácil quando se constrói uma clara oportunidade de negócios, que as empresas isoladamente são incapazes de construir ou atender.

Um exemplo ilustrativo deste tipo de rede pode ser encontrado na experiência da Associação de Hotéis Roteiros de Charme, que conta com 47 associados em 12 Estados brasileiros, e que há 15 anos, adotou uma estratégia diferenciada visando à construção de uma imagem dos diferentes hotéis e pousadas associados relacionada com princípios ecológicos de preservação e respeito pela natureza, configurada num regulamento que todos se comprometem a respeitar, quando a ele aderem. Esse princípio norteador não interfere com o modo de operar individual de cada proprietário de hotel, que transfere a seus estabelecimentos uma personalidade única e diferenciada dos demais. Aliada a essa estratégia unificada, a Associação investe, com recursos dos associados, em propaganda da rede, dirigida e segmentada, no Brasil e, principalmente na Europa. Os próprios hotéis fazem, com seus hóspedes, propaganda uns dos outros, por meio de material publicitário da rede, que distribuem.

### **A Entidade Supra-Empresarial**

Embora não exista ainda nenhum estudo empírico sobre este enfoque particular, tudo indica que o caminho para o entendimento da presença da entidade supra-empresarial em clusters e redes de negócios está vinculado à atratividade de clientes.

Nos clusters, o grande fio condutor da busca pela atratividade dos clientes é a proximidade geográfica como demonstrado por Zaccarelli (2000), e comprovado por estudos desenvolvidos por Guimarães (2006) e Hori (2006), entre outros. É o conceito de entidade supra-empresarial intuído, e não necessariamente compreendido, que faz com que as pessoas em geral saibam que é mais barato comprar sapatos masculinos em Franca, ou malhas em Jacutinga, ou bordados em Monte Sião, ou louças em Pedreira, ou de semi-jóias em Limeira, ou ainda vestidos de noiva na Rua São Caetano, citando apenas alguns exemplos entre tantos outros clusters. Nenhuma pessoa está preocupada em saber em qual loja daqueles clusters vai encontrar o que procura. Isso é o menos importante. As pessoas sabem que basta ir até o cluster que encontrarão o que procuram, e pelo preço que estão dispostas a pagar.

Nas redes de negócios, o fio condutor da busca pela atratividade dos clientes é a fidelização das empresas que compõem a rede. E aqui é necessário perceber que existem duas formas de fidelização, embora ambas com a mesma finalidade, isto é, buscar a atratividade dos clientes. Nas redes informais, ou de baixa formalização, onde não existe a presença de uma corporação dominando a rede, a fidelização das empresas se dá por meio de uma estratégia unificada de operação, com a qual, por adesão, as empresas se comprometem, e operam

segundo seus preceitos. A governança desse tipo de rede normalmente fiscaliza e certifica as operações das empresas que aderiram. As empresas são livres para deixar a rede no momento que desejarem. O comprometimento contratual só existe enquanto a empresa desejar manter sua adesão. Não existem multas ou quaisquer outros tipos de penalidades funcionando como barreiras de saída. Alguns exemplos podem ser lembrados deste tipo de acomodação competitiva, como o já citado grupo de hotéis do Roteiro do Charme, ou o da associação de produtores de café de qualidade do Cerrado Mineiro, que tem sede em Patrocínio, ou a rede formada pelas torrefadoras de café comprometidas com o selo de qualidade da ABIC – Associação Brasileira das Indústrias de Café, ou as associações de compra de pequenos varejistas, como mercados de bairro ou farmácias isoladas, ou as cooperativas de serviços que consolidaram o Sistema Unimed, ou ainda, e até, apesar das inúmeras disfunções e mesmo fraudes ao sistema, todas as organizações constituídas dentro da filosofia cooperativista.

Na outra vertente de fidelização das empresas da rede, em busca da atratividade dos clientes, quando se trata de rede dominada por uma corporação, essa fidelização se dá à marca ou ao produto principal, que normalmente é de propriedade da empresa que domina a rede. A relação entre as empresas é formal, por meio de contratos de diferentes tipos, e a fidelização não é por adesão, mas sim, obrigatória, com barreiras de saída algumas vezes tão grandes que impedem a renúncia à rede por parte das empresas. Essas barreiras tanto podem ser de natureza legal como por razões de mercado, ou mesmo tecnológicas, ou até pelo volume dos investimentos feitos pela empresa na rede. O principal exemplo de redes contratuais onde se busca a fidelização à marca como estratégia para conseguir atratividade de clientes, sem dúvida é o apresentado já há alguns anos pela utilização de redes de franquias de marcas. Apenas por observação, sem base empírica formalizada, provavelmente o número de lojas de franquias em shopping centers seja superior ao número de lojas isoladas ou pertencentes a outros tipos de redes. Outros exemplos podem ser dados, como os produtos de marca própria dos grandes varejistas, as montadoras de automóveis, ou as redes de retransmissoras e repetidoras de televisão associadas às grandes estações geradoras de programação. No extremo, são encontradas as redes comandadas por empresas que são apenas marcas, ou administradoras de marcas, que terceirizaram totalmente sua produção, administrando diretamente apenas a marca e sua core competence, como a Nike, que mantém consigo apenas P&D e design, ou a Coca Cola, que, em nível corporativo administra somente a marca, entre tantos outros exemplos.

Se a abordagem considerar a fidelização das empresas da rede, em busca da atratividade dos clientes, por meio do produto principal, geralmente de propriedade da empresa que domina a rede, de modo semelhante à fidelização pela marca, também serão encontradas relações formais, com fidelização contratual e barreiras de saída poderosas o suficiente para constringer e manter as empresas na rede, enquanto interessar à empresa que exerce a governança. O exemplo clássico é o das redes de produção de frangos de corte brasileiras, que são competentes e importantes players internacionais desse mercado. Essa rede, por suas características intrínsecas, é de governança extremamente complexa em termos de planejamento de produção, pois qualquer erro na quantidade produzida de frangos-avós terá como resultado escassez, e sua decorrente perda de participação no mercado, ou excesso de oferta, com a natural queda no nível dos preços. Outro bom exemplo é o das redes de produtores de cana-de-açúcar para as refinarias de etanol, ou então as redes de empresas de feitura, tão numerosas em pólos de costura. Ou ainda as redes que se organizam em torno de eventos, como o do circo da Fórmula 1, ou o do Circuito Nacional de Rodeios, as famosas festas de peão, tão comuns em cidades do interior brasileiro, redes essas que vão

acompanhando os eventos itinerantes, ao redor do mundo, no caso da Fórmula 1, e pelo interior brasileiro, no caso dos rodeios. Cabe aqui também uma lembrança das redes que são construídas exclusivamente para um produto, como os Jogos Olímpicos, ou os Jogos Panamericanos, e que são desmontadas após a finalização do evento.

## **Conclusão**

Não cabe, quando se estuda clusters e redes de negócios, estudar as empresas do agrupamento de maneira individual. Esse estudo evidencia o surgimento de uma entidade supra-empresarial, para a qual não é possível a utilização do método cartesiano, de separar o todo em partes, de estudar essas partes, de remontar o conjunto e, de obter, assim, o conhecimento do todo.

A única forma possível de entender uma entidade supra-empresarial é pela utilização da teoria de sistemas, que fica centrada no conhecimento das interações entre as partes, sem preocupação de entender o conteúdo intrínseco de cada parte, ou como elas se organizam para atingir determinado objetivo.

A partir do conceito de que essas entidades supra-empresariais se formam e existem para aumentar a atratividade de clientes para as empresas envolvidas, é preciso discutir as diversas formas pelas quais essa atratividade é alcançada. Nos clusters, ela é alcançada pela proximidade geográfica das empresas, pois para o cliente é vantajoso que exista num único lugar uma concentração de empresas de um mesmo ramo, agrupadas e concorrendo entre si, o que irá produzir variedade de preços (com viés de baixa), de prazos, de qualidade, de projetos, etc., onde o cliente terá boas chances de encontrar uma empresa que maximize sua satisfação.

Nas redes de negócios essa atratividade de clientes é conseguida pela fidelização das empresas a uma marca ou produto, no caso de redes formais ou contratuais, onde a governança é geralmente exercida pela corporação proprietária da marca ou do produto, ou pela fidelização a uma estratégia, no caso das empresas se organizarem em rede para buscar a atratividade dos clientes em função de acreditarem numa determinada estratégia de agregação de esforços para conseguir seu intento.

Evidentemente trata-se de assunto novo, com conceitos ainda carentes de comprovação com a realidade por métodos quantitativos próprios de pesquisas empíricas. Os autores pretendem dar continuidade nessa linha de estudos, sugerindo até à comunidade científica que volte sua atenção para os fenômenos redes e clusters de negócios, por se tratarem de entidades capazes de sobreviver com mais facilidade ao novo ambiente empresarial, cada dia mais caótico e complexo, em razão de sua extrema flexibilidade e capacidade de respostas rápidas às mudanças no ambiente.

## **Referencial Bibliográfico**

AMARAL FILHO, J. *É Negócio ser Pequeno, mas em Grupo*. Artigo apresentado no seminário Desenvolvimento em Debate, comemorativo dos 50 anos do BNDES. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

BIRCH, D. *Who Creates Jobs? The Public Interest*. 1981. apud Puga (2003), citado.

CAPRA, F. *O Ponto de Mutação*. São Paulo: Cultrix, 1995.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede - A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

EUROPEAN COMMISSION, *Small and Medium-Sized Enterprises: a Dynamic Source of Employment, Growth and Competitiveness in the European Union*. Artigo apresentado ao Madrid European Council, 1995, apud Puga (2003), citado.

FIESP/CIESP. *Competitividade – Na Rota dos Clusters*. São Paulo: Revista Notícias Fiesp/Ciesp, p.4, dezembro/ 2002..

GUIMARÃES, A. T. R. *Diagnóstico de Cluster de Negócio*. São Paulo: Academia Editorial, 2006.

HORI, H. *Método para Avaliar Competitividade em Clusters, in Rede de Negócios – Tópicos em Estratégia*. São Paulo: Saint Paulo, 2006.

LLORENS, F. A. *Desenvolvimento Econômico Local: Caminhos e Desafios para a Construção de Uma Nova Agenda Política*. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

MORIN, E. *A Cabeça Bem Feita: Repensar a Reforma, Reformar o Pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

PIORE, M; SABEL, C. *The Second Industrial Divide*. Nova York: Basic Books, 1984, apud Wittmann et alli (2005), citado.

PUGA, F. P. *Alternativas de Apoio a MPMES Localizadas em Arranjos Produtivos Locais. Textos para Discussão nº 99*. Rio de Janeiro: BNDES, junho/ 2003.

\_\_\_\_\_ *Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan*. Textos para Discussão nº 75. Rio de Janeiro: BNDES, fevereiro/ 2000.

SANTOS, S. A; PEREIRA, H. J; FRANÇA, S. H. A. *Cooperação entre as Micro e Pequenas Empresas: Uma Estratégia para o Aumento da Competitividade*. São Paulo: SEBRAE-SP, 1994.

SCHUMACHER, L. *Small is Beautiful*, 1973, apud Amaral Filho (2002), citado.

WITTMANN, M. L; SCHMITT, C. L; WEGNER, D; LOPES, H. C. *Concentrações de Empresas: Estratégia para a Competitividade e a Eficiência Coletiva*. Artigo publicado na Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, março/ 2005.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.