

Um estudo no setor de vitivinicultura no Brasil e em Portugal

por Antonio Guimarães, Silvio Santos, Sérgio Zaccarelli, Márcio Kuniyoshi e Marcos Gaspar

RESUMO: O objetivo deste estudo foi investigar se existiam empresas instaladas em «clusters» cujos dirigentes tomavam suas decisões baseadas em diretrizes orientadas pela governança de «clusters» e, simultaneamente, de redes de negócios, ou seja, seguidoras de orientação estratégica dual. Para tanto, este estudo exploratório «ex-post-facto», classificado como «cross-section» foi realizado por meio de um «survey» com 55 empresas instaladas em dois «clusters» de produtores de vinhos no Brasil e em Portugal. As análises foram baseadas em técnicas estatísticas e no método multicritérios de apoio à decisão (método «Mudge»). Os achados confirmaram a existência de empresas com orientação estratégica dual e, em decorrência do aproveitamento das vantagens e sinergias de ambas as estratégias («cluster» e rede de negócios), de um desempenho competitivo superior face aos concorrentes.

Palavras-chave: Estratégia, Cluster, Rede de Negócios, Governança Supraempresarial

TITLE: A study in the viticulture industry in Brazil and Portugal

ABSTRACT: This study aimed to investigate whether there were companies located in clusters whose leaders made their decisions based on cluster governance guidelines and, at the same time, on business networks governance guidelines, i.e., followers of dual strategic orientation. This is an exploratory research that can be classified as ex-post-facto and cross-section. Data collection was conducted through a survey with 55 companies located in two clusters of wine producers in Brazil and Portugal. The analyses were made from advanced statistical techniques and decision support method (Mudge method). The main results confirmed the existence of companies with dual strategic orientation and, due to the use of advantages and synergies of both strategies (cluster and business network), a superior competitive performance against competitors was also identified.

Key words: Strategy, Cluster, Business Network, Supracorporate Governance

TÍTULO: Un estudio en el sector de la viticultura en Brasil y Portugal

RESUMEN: El objetivo de este estudio fue investigar si existían empresas ubicadas en clusters cuyos líderes hayan tomado sus decisiones con base a directrices impulsadas desde la gestión de clusters y al mismo tiempo, de redes de negocios, es decir, seguidoras de una orientación estratégica dual. Por lo tanto, este estudio exploratorio ex-post-facto fue realizado mediante una encuesta a 55 empresas con sede en dos clusters de productores de vino en Brasil y Portugal. Los análisis se basan en técnicas estadísticas y en el método de multicriterios de soporte a las decisiones (método Mudge). Los resultados confirmaron la existencia de empresas con orientación de estratégica dual y, como resultado de la utilización de las ventajas y sinergias de ambas estrategias (cluster y redes de negocios), de una actuación competitiva superior frente a sus competidores.

Palabras clave: Estrategia, Cluster, Redes de Negocios, Gobernabilidad Supraempresarial

O acirramento da competição entre empresas, nas últimas décadas, já é um fenômeno muito estudado. Por sua vez, a estratégia de coopetição (cooperação em competição, do inglês *coopetition*), na qual as empresas cooperam com outras empresas na produção, distribuição e comercialização de bens e serviços para se tornarem em conjunto mais competitivas, emergiu na segunda metade do Séc. XX.

A cooperação requer de cada empresa a disposição para

se unir a outras empresas, para atuar de forma conjunta e/ou complementar, agregando valor em um dos elos da cadeia produtiva, formando agrupamentos empresariais. Porter (1990, p. 131) em seus estudos sobre competitividade destacou a importância dos *clusters* por meio do aumento da produtividade das empresas instaladas no *cluster*, no direcionamento da inovação e do surgimento de novos negócios relacionados ao setor.

Antonio Teodoro Ribeiro Guimarães (in memoriam)

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programas de Graduação e Pós-graduação *lato sensu* em Administração, CEP 01302-907 – São Paulo-SP, Brasil.

PhD in Business Administration, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department. Lecturer, Mackenzie Presbyterian University, Business Administration Department, CEP 01302-907 – São Paulo-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor de la Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programas de Graduação e Pós-graduação *lato sensu* em Administração, CEP 01302-907 – São Paulo-SP, Brasil.

Silvio Aparecido dos Santos

sadsanto@usp.br

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor Titular, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brasil.

PhD in Business Administration, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department. Full Professor, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor de la Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brasil.

Sérgio Baptista Zaccarelli (in memoriam)

Mestrado em Engenharia de Produção, Purdue University. Professor Emérito, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brasil.

MSc in Production Engineering, Purdue University. Professor Emeritus, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brazil.

Maestría en Ingeniería Industrial de la Purdue University. Profesor Emérito de la Universidad de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brasil.

Márcio Shōiti Kuniyoshi

marcio.kuniyoshi@metodista.br

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor, Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-graduação em Administração, Rua Alfeu Tavares, 149, Rudge Ramos, CEP 09641-000 – São Bernardo do Campo-SP, Brasil.

PhD in Business Administration, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department. Lecturer, Methodist University of São Paulo, Graduate Business Administration Program, Rua Alfeu Tavares, 149, Rudge Ramos, CEP 09641-000 – São Bernardo do Campo-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor de la Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-graduação em Administração, Rua Alfeu Tavares, 149, Rudge Ramos, CEP 09641-000 – São Bernardo do Campo-SP, Brasil.

Marcos Antonio Gaspar

marcos.antonio@uninove.br

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor e Pesquisador, Universidade Nove de Julho, Núcleo de Estudos Avançados em Informática Aplicada, CEP 05001-000 – São Paulo-SP, Brasil.

PhD in Business Administration, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department. Professor and Researcher, University Nove de Julho, Center for Advanced Studies in Applied Computing, CEP 05001-000 – São Paulo-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor e Investigador de la Universidade Nove de Julho, Núcleo de Estudos Avançados em Informática Aplicada, CEP 05001-000 – São Paulo-SP, Brasil.

Recebido em julho de 2014 e aceite em novembro de 2014.

Received in July 2014 and accepted in November 2014.

Recibido en julio de 2014 y aceptado en noviembre de 2014.

Segundo Belusi e Arcangeli (1998), Jones (2005) e Ploetner e Ehret (2006), as empresas, quando atuam isoladamente, frente às pressões competitivas do mercado, buscam constantemente melhorias de seus mecanismos internos de gestão como forma de se tornarem mais eficazes e aprimorem as suas competências centrais. Em termos de estratégias de cooperação entre empresas, estudos como os de Amato Neto (2000, 2009), Leon *et al.* (2000), Casarotto Filho e Pires (1999), Gill e Butler (2003), Fitzpatrick e Dilullo (2005), Ho (2006), Manring e Moore (2006), Rese (2006) e Zaccarelli *et al.* (2008), dentre outros, revelaram que as empresas, quando agrupadas e subordinadas a um mecanismo de governança supraempresarial, obtêm para si próprias, e para as outras empresas participantes do grupo, vantagens competitivas diferenciadas que não seriam conseguidas numa atuação independente, individual e isolada.

Estudos sobre redes de negócios e *clusters* empresariais têm sido foco de pesquisadores da área da Administração no Brasil. Nos últimos anos, Gaspar *et al.* (2013) pesquisaram a viabilidade da inserção de pequenos comércios varejistas de alimentos em redes de negócios lideradas por grandes atacadistas. Pereira *et al.* (2013) fizeram uma proposição de métricas para a avaliação da competitividade em redes de negócio no setor siderúrgico brasileiro. Bortolaso *et al.* (2012) buscaram compreender como são desenvolvidas e executadas as estratégias cooperativas em redes de pequenas e médias empresas. Zen *et al.* (2013) fizeram estudo sobre o desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização do setor de vinhos. Giglio e Carvalho (2013) realizaram pesquisa sobre as transformações das redes de negócios de turismo numa cidade brasileira. Moran *et al.* (2012) buscaram identificar congruências entre o posicionamento estratégico adotado pela subsidiária brasileira de uma corporação multinacional e o tipo de rede de negócios por ela integrada.

Já Queiroz (2013) efetuou pesquisa sobre a associação das redes de negócios e as redes de cooperação no Arranjo Produtivo Local (APL) calçadista de Birigui, estado de São Paulo (Brasil). Martins e Souza Filho (2013) fizeram um estudo com o objetivo de descrever a gestão da logística em empresas de um APL, com interesse na análise das estraté-

gias logísticas e de seu alinhamento baseadas na integração e colaboração no conjunto das empresas atuantes no APL.

O objetivo deste estudo foi verificar se existem empresas instaladas em «clusters» com orientação estratégica dual. Entende-se por orientação estratégica dual aquela proveniente de diretrizes oriundas das governanças supraempresariais dos «clusters» e das redes de negócios, que indicam como uma empresa vinculada a tais fenômenos deve formular sua estratégia competitiva.

Trabalhos sobre a avaliação da produção acadêmica brasileira recente sobre *clusters* também foram realizados. A pesquisa de Siqueira *et al.* (2013) objetivou identificar os autores brasileiros mais importantes na produção de artigos recentes sobre *clusters* de negócios, enquanto pesquisa conduzida por Tiscoski e Moraes (2013) buscou analisar os conceitos e métricas utilizados para avaliar a competitividade entre *clusters*.

Zaccarelli *et al.* (2008, p. 44) explicam que *clusters* e redes de negócios são fenômenos idênticos, mas que se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento e com características específicas. Pesquisa de Dutra (2009) sobre *clusters* de produtos derivados do café, da região do Cerrado Mineiro e da rede de negócios do setor de comércio varejista de supermercados (ambos localizados no Brasil), confirmou a relevância das entidades de governança supraempresariais atuantes em *clusters* e em redes de negócios no processo da gestão estratégica dual.

Ao confirmar a existência e a função estratégica destas governanças supraempresariais, Dutra (2009) e Zaccarelli *et al.* (2008) explicitam a função estratégica e influência orientadora direcionada para garantir a vitalidade do agrupamento de empresas como um todo, buscando assim a ampliação da capacidade competitiva conjunta do grupo e de cada uma das empresas participantes.

Neste contexto, o objetivo deste estudo foi verificar se existem empresas instaladas em *clusters* com orientação estratégica dual. Entende-se por orientação estratégica dual

aquela proveniente de diretrizes oriundas das governanças supraempresariais dos *clusters* e das redes de negócios, que indicam como uma empresa vinculada a tais fenômenos deve formular sua estratégia competitiva. Com isto, as empresas podem vir a se beneficiar da disponibilidade concentrada dos recursos disponíveis nos *clusters* e do poder distribuído de penetração de mercado das redes de negócios.

Face ao exposto, este estudo procurou:

- Verificar a existência de empresas instaladas em *clusters* e que orientem suas ações por estratégias provenientes de governança supraempresarial de *clusters* e de redes de negócios;
- Verificar se essas empresas se beneficiam dos fundamentos de *clusters* e de redes de negócios;
- Verificar se as influências desse modelo de orientação estratégica dual geram efeitos sobre a competitividade.

Fundamentação teórica

Dentre as diversas abordagens e correntes, a diretriz teórica proposta por Zaccarelli *et al.* (2008) é a que ancorará este estudo. Neste caso, além da conceituação de *clusters* e redes de negócios que operam sob a governança supraempresarial, optou-se pela adoção de categorizações genéricas para caracterizar os fatores influenciadores da competitividade descritos no modelo conceitual teórico proposto por Zaccarelli *et al.* (2008).

• Entidades e governança supraempresas

Para Provan e Kenis (2008), embora a governança em redes não seja uma exigência legal de sua existência, sua análise é crítica para o entendimento da eficácia das redes. Sorensen e Torfing (2009) indicam que os estudos acadêmicos ainda não conseguiram sedimentar um *framework* que possibilite a avaliação da efetividade dos efeitos da governança sobre as redes. Não obstante, algumas dimensões da governança supraempresas vêm sendo repetidamente utilizadas, tais como: direção e a intensidade dos fluxos de recursos; tecnologia e economias de escala, escopo e aprendizado; complexidade do ambiente e especificidades dos recursos utilizados; nível de risco envolvido; e ainda a capacidade dos atores de prever a conduta e comportamento de seus parceiros.

As entidades supraempresas são também identificadas na literatura com o nome de redes de negócios, ou ainda simplesmente redes. A palavra rede, de origem latina – *retis* – segundo o dicionário Houaiss, na primeira rubrica, significa «entrelaçado de fios (de linho, algodão, fibras artificiais ou sintéticas), cordões, arames, dentre outros, formando uma espécie de tecido de malha aberto, composto em losangos ou em quadrados de diversos tamanhos».

A partir de uma definição como essa, o conceito de redes foi sendo ampliado e ganhando novos significados, sendo empregado em situações diferentes por correntes do pensamento tão díspares como biologia, tecnologia da informação e administração de empresas, dentre outras ciências.

Para efeito deste estudo, o termo rede de negócios se aplica a um grupo de empresas que operam de forma conjunta e complementar para ofertar produtos, serviços e soluções capazes de satisfazer clientes corporativos ou consumidores finais.

Para efeito deste estudo, o termo rede de negócios se aplica a um grupo de empresas que operam de forma conjunta e complementar para ofertar produtos, serviços e soluções capazes de satisfazer clientes corporativos ou consumidores finais. A gestão individual destas empresas é orientada pelas ações e diretrizes que levam em consideração o aumento da capacidade competitiva do agrupamento e de cada empresa individualmente, ou seja, submetidas à(s) entidade(s) de governança supraempresarial.

Roth *et al.* (2012) argumentam que cabe à governança supraempresarial constituir as normas, regras, autonomias e limites de funcionamento da rede, enquanto a gestão da rede dirige-se à prática de atos gerenciais para viabilizar o que foi constituído pela governança da rede, ou seja, o papel da governança volta-se à delimitação da gestão da rede. Assim sendo, conforme a visão de Wegner (2012), a governança é o elemento de sustentação das redes de empresas, conformando-se em estruturas transitórias que se modificam de acordo com as características e necessidades de cada rede de negócios.

Esta pesquisa adotou como conceito de entidade supraem-

presas, a definição de Zaccarelli *et al.* (2008, p. 44), ao discurrerem que:

«Entidade supraempresas 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.»

Embora a definição de Williamson (1987), para quem «governança é um meio pelo qual a ordem é restabelecida em uma relação, na qual potenciais ameaças de conflito desfazem ou contrariam oportunidades de realizar lucros mútuos» (in Jarillo e Ricart, 1987, pp. 82-91), seja mais frequente nas pesquisas sobre o tema, para esta pesquisa foi utilizada como definição do conceito de governança supraempresas a desenvolvida por Zaccarelli *et al.* (2008, p. 52), que se coloca de forma mais abrangente, quando os autores enfatizam que:

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

A governança de entidades supraempresas implica, então, num sistema estável e estruturado de instituições ou organizações, com ou sem fins lucrativos, que tem por finalidade produzir bens ou serviços, podendo para isso haver ou não base contratual formal. Aliás, para Jones *et al.* (1997), os contratos, se existirem, são validados pela sociedade e não pelas leis. Segundo Cruz Filho (2006), a aplicação dos princípios de governança supraempresas aos conjuntos de empresas permite construir um alinhamento estratégico das organizações nesse conjunto. Também para Georges (2009), a ideia da competitividade tem relação com o alinhamento estratégico das empresas do aglomerado.

Na visão de Gunther *et al.* (2010), a governança surge como elemento viabilizador dos objetivos do aglomerado e, dessa forma, implica na ampliação da atenção ao desenvolvimento de métodos de gestão para manter as idiossin-

cracias das partes envolvidas, ao mesmo tempo em que contribui para a eficácia e melhora no desempenho dos APL. Em estudo conduzido por Sacomano Neto e Paulillo (2011) quanto ao impacto da governança em APL, verificou-se que a governança interfere positivamente na cooperação e no desenvolvimento das empresas e do APL, sendo que as possibilidades desse desenvolvimento dependem em grande parte das formas de governança instituídas no APL. Em seus estudos, Castro e Gonçalves (2014) atestaram que a governança de uma rede influencia seu funcionamento, bem como sua capacidade de produzir resultados.

• Abordagem estratégica de fundamentos de clusters

De acordo com Zaccarelli *et al.* (2008), os *clusters* são agrupamentos de empresas instaladas numa mesma base territorial, com empresas predominantemente atuantes no mesmo elo da cadeia produtiva, que se instalam em localidades próximas umas das outras, numa área geográfica delimitada.

Numa perspectiva exploratória da abordagem de *clusters* de negócios, como aproximação inicial dessa entidade supraempresas, com o objetivo de entender suas características, é preciso considerar também sua capacidade competitiva, ou o poder de competir do agrupamento como o principal elemento de referência. Um exame mais crítico dessa capacidade de competir, levado a cabo por Zaccarelli *et al.* (2008), demonstra que existem alguns fundamentos de desempenho competitivo para *clusters*, conforme descritos no Quadro I (ver p. 61).

Os benefícios de *clusters* utilizados pelas empresas de orientação estratégica dual são aqueles que se originam no fato destas empresas estarem instaladas na mesma base geográfica das demais empresas do *cluster* e derivam das vantagens competitivas de *cluster*, tais como: competição, complementação e cooperação em situações de disputa de mercado, lógica de atração de clientes e realização de negócios característicos desse tipo de entidade supraempresas.

• Abordagem estratégica de fundamentos de redes de negócios

As redes de negócios, na ótica de Zaccarelli *et al.* (2008), reúnem empresas que possuem vínculos comerciais e opera-

Quadro I

Contribuição do fundamento para a competitividade do «cluster» de negócios

Fundamento	O que é?	Como é?	Métrica
1. Concentração Geográfica	Atração de clientes, sem despesas específicas	Possibilidade de escolha do fornecedor e de preços	Distância do concorrente mais próximo
2. Variedade de negócios e instituições	Rápido atendimento aos clientes pela proximidade dos fornecedores	Redução na necessidade de estoques altos pela espera do fornecimento	Medida inversa: negócios importantes que ainda não estão no <i>cluster</i>
3. Várias empresas em cada negócio competindo entre si	Custo agregado do conjunto dos negócios é relativamente baixo	Por competirem entre si, os fornecedores não realizam lucros muito altos	Número de negócios. Podem existir mais de 5 fornecedores
4. Especialização das empresas	Rapidez agregada com custo baixo e baixo investimento na empresa	Mais especialização quer dizer menos investimentos e despesas agregadas	Número de negócios em uma empresa que podem ser terceirizados
5. Aproveitamento de materiais reciclados e subprodutos	Custo baixo até pela reputação de aproveitar tudo	Surgem novos negócios trazendo receita adicional	Número de empresas trabalhando com reciclagem
6. Disputas entre empresas com substituição seletiva	Diferencial competitivo de só ficarem no <i>cluster</i> empresas competentes	As empresas pouco competentes são substituídas por outras	Estatísticas de empresas que fecharam e de empresas novas
7. Cooperação entre as empresas do <i>cluster</i>	Diferencial competitivo depende do tipo de cooperação	A cooperação é inevitável, devido a proximidade entre as empresas	Índice estatístico de substituição de empresas em relação ao total
8. Uniformidade do nível tecnológico	Toda a tecnologia nova que entrar no <i>cluster</i> será rapidamente copiada por todas as empresas	A concentração geográfica impede que existam «segredos» tecnológicos	Identificar qual é a mais antiga tecnologia que não é uniforme
9. Cultura adaptada da comunidade	Os trabalhadores têm orgulho da profissão e de trabalhar no <i>cluster</i>	A comunidade pode e sabe reconhecer quais são as funções que dão <i>status</i> social dos trabalhadores	Percentual de famílias com um membro trabalhando no <i>cluster</i> em relação ao total de famílias
10. Aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias	Redução das assimetrias tecnológicas entre o <i>cluster</i> e o mercado	Com tecnologia uniforme, novas tecnologias somente são aceitas via ação de governança	Coletar opiniões de tecnólogos de fora do <i>cluster</i>
11. Gestão estratégica para elevar lucro agregado	Diferencial competitivo para corrigir o excesso de capacidade de competir do <i>cluster</i> para beneficiar o lucro agregado	Estratégia para lucrar evitando negociar com «leões». Estratégias para vencer derrotando outros <i>clusters</i>	Aumento do lucro agregado. Aumento da área abastecida com seus produtos

Fonte: Elaborado pelos autores

cionais não necessariamente instaladas na mesma região. As redes estratégicas de negócios mencionadas, comumente operam uma marca coletiva criada e explorada pelo agrupamento.

Numa perspectiva exploratória da abordagem de redes de negócios, como aproximação inicial dessa entidade supraempresas, com o objetivo de entender suas característi-

cas, é preciso considerar sua capacidade competitiva, ou o poder de competir do agrupamento como o principal elemento de referência. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008), os

fundamentos de desempenho competitivo aplicáveis a redes de negócios são descritos no Quadro II.

Os benefícios de redes de negócios utilizados pelas

Quadro II
Contribuição do fundamento para a competitividade da rede de negócios

Fundamento	O que é ?	Como é ?	Métrica
1. Fidelização crescente entre fornecedores e clientes	Práticas associadas a ganhos de eficiência compartilhados	Redução de custos agregados e/ou aumento de benefício da oferta	Nível de fidelização entre empresas
2. Compra direta de insumos dentro da rede	Alinhamento da disponibilidade de suprimentos	Diminuição ou eliminação de intermediários	N.º de intermediários <i>versus</i> o total da rede
3. Abrangência de negócios presentes na rede	Disponibilidade, tecnologia e qualidade de insumos produzidos no interior da rede	Redução de custo agregado	Quantidade de negócios presentes na rede
4. Especialização das empresas presentes na rede	Velocidade de crescimento da rede com custos e investimentos inferiores	Redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário	Número máximo de negócios presentes em uma empresa passíveis de terceirização
5. Agilidade na substituição de empresas	Presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa	Índice estatístico de substituição de empresas em relação ao total
6. Homogeneidade da intensidade de fluxos	Balanceamento equilibrado de demandas ao longo da rede	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda	Grau de redução de estoques ao longo do tempo
7. Inovação para alinhamento de negócios	Manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda	Avaliação da idade de tecnologias adotadas por demanda externa
8. Aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias	Redução das assimetrias no planejamento e operação ao longo de toda a rede	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda	Avaliação da idade das tecnologias em uso
9. Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros	Práticas de inovação conjunta via parcerias de desenvolvimento e ganhos compartilhados	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda	Número de rateios ou parcerias ligados a ganhos conjuntos
10. Estratégia de grupo para competir como rede	Orientações para ação e decisão das 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	Métrica de avaliação inviável

Fonte: Elaborado pelos autores

empresas de orientação estratégica dual são aqueles que se originam do fato de que, embora a empresa esteja instalada na mesma base geográfica das demais empresas do *cluster*, derivam das vantagens competitivas de redes, tais como fidelização entre fornecedores e fornecidos, compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias e ainda homogeneidade na intensidade dos fluxos, características inerentes a esse tipo de entidade supraempresas.

Esses são os fundamentos que foram objeto de estudo desta pesquisa. A partir da confirmação dos indícios iniciais, as entidades supraempresas de formato híbrido reproduzem em si vários dos efeitos produzidos por esses fundamentos, tanto aqueles prescritos para *clusters*, quanto aqueles prescritos para redes de negócios. Tal contexto indica um posicionamento que diferencia as entidades supraempresas desses dois formatos conhecidos da literatura científica de *clusters* e redes de negócios.

Segundo Fittipaldi e Donaire (2007, p. 5), ao se referirem à governança supraempresas, há de se considerar que: «Nos relacionamentos entre seus atores supõe-se que haja situações conflitantes, decorrentes de interesses particulares, uma vez que uma rede pode ser formada por muitos participantes. Esses conflitos, se não forem resolvidos rapidamente, podem gerar o rompimento de elos importantes e podem trazer a desestabilização de toda a rede e uma possível desintegração das empresas nela presentes. Por consequência, podem decretar a quebra de toda a estrutura e causar possíveis prejuízos às organizações. Para conter os conflitos e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, a rede de negócios deverá possuir algum tipo de governança, influenciando de forma discreta todos os seus atores, de forma a não permitir a ruptura dos relacionamentos, administrando-os, para que haja condições de competir com outras redes de negócios.»

Daí a importância de ser estruturada uma governança para o conjunto das empresas. Vários autores, dentre os quais Jarillo e Ricart (1987), Ring e Van De Ven (1994), Grandori e Soda (1995) e Ebers e Jarillo (1998), ao se referirem ao aspecto de governança em entidades supraempresas citam Williamson (1987), para quem a «governança é um meio pelo qual a ordem é restabelecida em uma

relação, na qual potenciais ameaças de conflito desfazem ou contrariam oportunidades de realizar lucros mútuos» (Jarillo e Ricart, 1987, p. 82).

Para Callado e Callado (2009), no mundo atual dos negócios a competitividade não é mais uma ferramenta à disposição das empresas isoladas. Ela só é possível de ser operada em negócios formatados em aglomerações de empresas (*clusters* ou redes de negócios). Nessa concepção, a competitividade passa a ser coordenada por uma governança supraempresa, de formato coletivo e acima das empresas componentes do aglomerado.

Aspectos metodológicos e apresentação e análise dos dados

A pesquisa utilizada se classifica como uma pesquisa exploratória, *ex-post-facto* e *cross-section*. Para a elaboração das escalas semânticas a serem utilizadas no instrumento de pesquisa aplicado, foram entrevistados, no setor de vinhos da região do Porto (Portugal) e da região do Vale dos Vinhedos (Brasil):

- Empresários dos *clusters* e das redes de negócios;
- Presidentes e executivos de empresas fabricantes de vinho e de cooperativas vinícolas;
- Executivos de órgãos públicos vinculados ao segmento;
- Pesquisadores e professores da Universidade do Porto, do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul e da Universidade de Montpellier;
- Diretor de Vinhos da rede varejista brasileira Grupo Pão de Açúcar;
- Outros especialistas da cadeia de valor do vinho.

Zaccarelli *et al.* (2008), numa abordagem estratégica, identificaram 21 fundamentos que, por complementação de competências e decisões supraempresas, produzem efeitos que podem gerar maior poder competitivo. A Figura 1 (ver p. 64) apresenta o referido modelo.

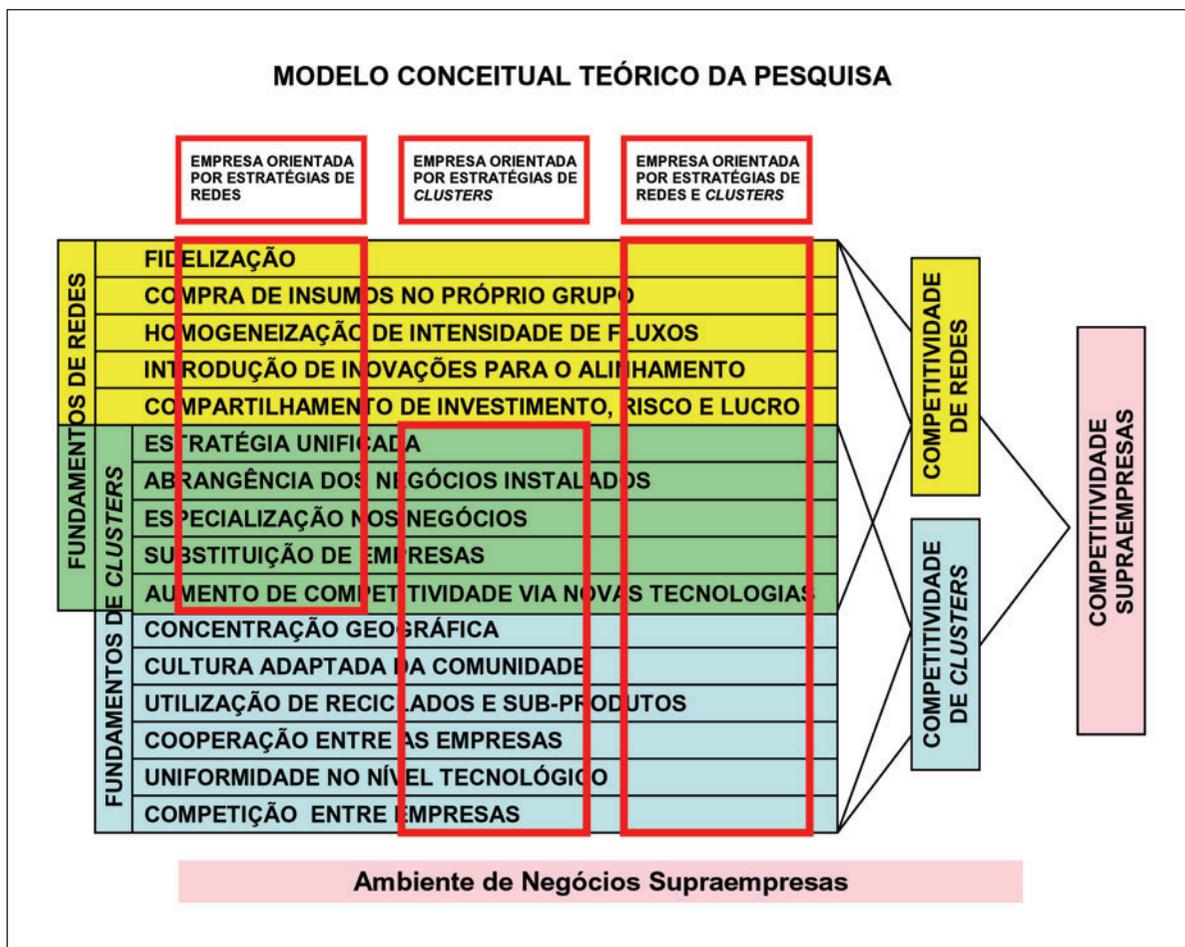
Tendo em mente essa concepção teórica, foi construída uma equação matemática aditiva que representou o padrão ideal de redes de negócios e o padrão ideal de *clusters*, em função da presença e da importância de seus fundamentos constitutivos.

Essa equação pode ser assim representada:

$$y = a1x1 + a2x2 + a3x3 + a4x4 + n$$

Se «y» for o padrão buscado para rede de negócios, o

Figura 1
Modelo conceitual teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

resultado dessa equação caracterizará «y» como rede de negócios em função de algumas variáveis que dão o impacto de rede de negócios. Já se «y» for o padrão buscado para *clusters*, a sua caracterização se dará pelo impacto de alguns fundamentos específicos de *clusters*.

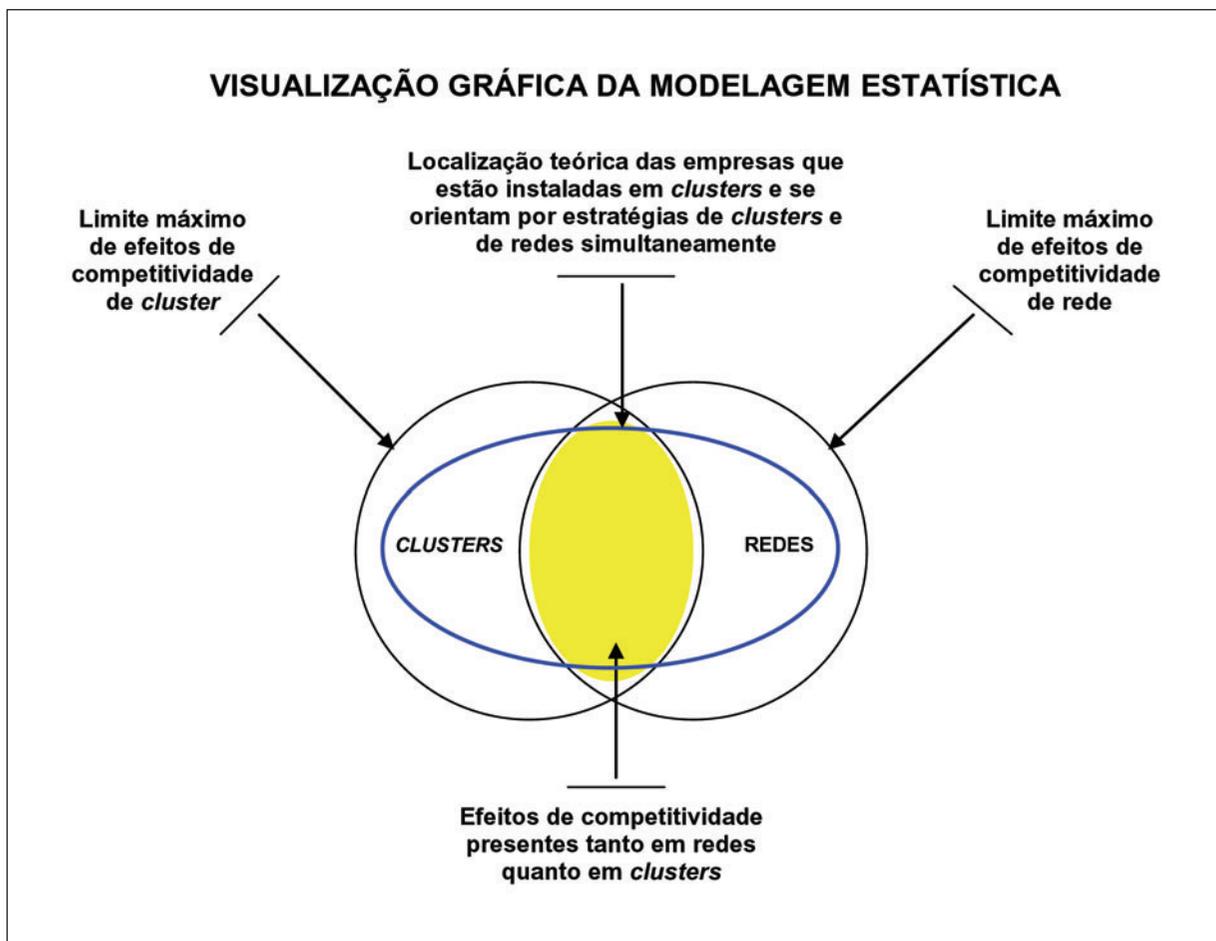
Essa modelagem estatística permitiu identificar empresas que se beneficiam tanto dos fundamentos de redes de negócios, quanto dos fundamentos de *clusters*.

A Figura 2 (ver p. 65) apresenta a visualização gráfica da modelagem estatística. O modelo apresenta a localização teórica das empresas que estão instaladas em *clusters* e se orientam por estratégias de *clusters* e de redes de negócios

simultaneamente, bem como o usufruto das empresas instaladas com os efeitos de competitividade presentes, tanto em redes, quanto em *clusters*.

Em diversas situações, os grupos identificam e descrevem um grande número de funções que são desempenhadas por um recurso. Nestas situações, torna-se necessária a hierarquização das funções e suas características, para criar prioridades entre estas, visando assim facilitar as análises. A vantagem da hierarquização baseia-se na identificação dos problemas mais críticos e, conseqüentemente, aproveitam-se as melhores oportunidades para a obtenção de resultados, além de se adotar um procedimento ordenado e sistemati-

Figura 2
Visualização gráfica da modelagem estatística



Fonte: Elaborado pelos autores

zado de estudo do assunto. Para este fim, foi utilizado o método Mudge.

Este método permite comparar entre si todas as funções que são desempenhadas por um recurso, estabelecendo-se valores a serem creditados a uma função, todas as vezes que esta demonstrar ser mais importante ou prioritária em relação a cada uma das demais. Ao final das comparações, apura-se o total dos pontos obtidos por cada função, aparecendo como prioritária aquela que obtiver mais pontos.

O passo seguinte do procedimento foi comparar, par a par, todos os fundamentos de cada uma das entidades supraempresas analisada, a partir de seu grau de importân-

cia para o conjunto, como demonstrado na Tabela 1 (ver p. 66).

Feita a comparação, par a par, de todos os fundamentos de competitividade de redes, pelo seu grau de importância para o conjunto, foi elaborada a Tabela 2 (ver p. 67), que estabelece uma sequência hierarquizada dos fundamentos para posterior análise de seus efeitos.

O mesmo procedimento foi adotado para os fundamentos de competitividade de *clusters*, sendo então comparados, par a par, todos os fundamentos de competitividade de *clusters*, pelo seu grau de importância para o conjunto, como mostrado na Tabela 3 (ver p. 68).

Tabela 1
Comparação par a par (Método «Mudge») para redes

FUNDAMENTOS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	TOTAL
F1 – Fidelização		9,6/8,4	9,6/6,6	9,6/8,4	9,6/6,6	9,6/5,6	9,6/5,6	9,6/6,8	9,6/7,8	9,6/7,6	86,4
F2 – Compra interna			8,4/6,6	8,4/8,4	8,4/6,6	8,4/5,6	8,4/5,6	8,4/6,8	8,4/7,8	8,4/7,6	58,8
F3 – Abrangência dos negócios				6,6/8,4	6,6/6,6	6,6/5,6	6,6/5,6	6,6/6,8	6,6/7,8	6,6/7,6	13,2
F4 – Especialização dos negócios					8,4/6,6	8,4/5,6	8,4/5,6	8,4/6,8	8,4/7,8	8,4/7,6	58,8
F5 – Substituição de empresas						6,6/5,6	6,6/5,6	6,6/6,8	6,6/7,8	6,6/7,6	13,2
F6 – Homogeneidade de fluxos							5,6/5,6	5,6/6,8	5,6/7,8	5,6/7,6	0
F7 – Inovação para alinhamento								5,6/6,8	5,6/7,8	5,6/7,6	0
F8 – Aumento competitividade									6,8/7,8	6,8/7,6	27,2
F9 – Compartilhamento										7,8/7,6	46,8
F10 – Estratégia unificada											38

Fonte: Elaborado pelos autores

Feita a comparação, par a par, de todos os fundamentos de competitividade de *clusters*, pelo seu grau de importância para o conjunto, também foi elaborada a Tabela 4 (ver p. 69), estabelecendo uma sequência hierarquizada dos fundamentos para posterior análise de seus efeitos.

A partir desse constructo, tornou-se possível estabelecer a lógica do ferramental que identificou as empresas instaladas em *clusters* e que se beneficiam tanto de fundamentos de *cluster*, quanto de fundamentos de redes de negócios, por

serem orientadas por estratégias de *clusters* e de redes de negócios, simultaneamente.

As empresas instaladas em *clusters*, e que se beneficiam tanto de fundamentos de redes de negócios, como de fundamentos de *clusters*, assumiram posições na parte superior do painel da equação matemática, tanto para redes de negócios quanto para *clusters*. Tais resultados respondem tanto como redes de negócios quanto como *clusters*. Dessa forma, esse posicionamento matemático no painel comprovou a sua existência.

Tabela 2
Sequência hierarquizada dos fundamentos de redes

Grau de Hierarquização	Fundamento de Competitividade de Redes	Pontos
1	F1 – Fidelização	86,4
2	F2 – Compra interna	58,8
2	F4 – Especialização dos negócios	58,8
3	F9 – Compartilhamento	46,8
4	F10 – Estratégia unificada	38,0
5	F8 – Aumento competitividade	27,2
6	F3 – Abrangência dos negócios	13,2
6	F5 – Substituição de empresas	13,2
7	F6 – Homogeneidade de fluxos	0,0
7	F7 – Inovação para alinhamento	0,0

Fonte: Elaborado pelos autores

Como se verifica visualmente no Gráfico (ver p. 70), embora toda a pesquisa tenha sido realizada em dois *clusters*, entre as empresas que os compõem foram encontrados fatores de competitividade característicos de redes de negócios, identificados pelos próprios atores que foram entrevistados.

Assim, os fatores de competitividade estranhos a *clusters* que foram encontrados puderam ser identificados como fatores de competitividade característicos de redes de negócios, uma indicação segura de que a pesquisa encontrou as empresas localizadas em *clusters* que se orientam tanto por estratégias de *clusters*, quanto por estratégias de redes de negócios.

Conclusões

Em relação ao primeiro objetivo do presente estudo, foi observada a existência de empresas instaladas em *clusters*

que orientam suas ações por estratégias provenientes de governança supraempresarial de *clusters* e de redes de negócios, e que efetivamente utilizam este tipo de estratégia. Com esta prática de formular e praticar estratégias desta natureza, tais empresas conseguiram se tornar mais competitivas.

Quanto ao segundo objetivo do artigo, foi constatado que, por estarem instaladas em *clusters*, tais empresas se beneficiavam de todas as vantagens de localização na mesma base territorial das demais empresas. Dentre os benefícios e vantagens verificados, destacaram-se: vantagens decorrentes da proximidade com outras empresas, quando existe uma atração maior de clientes corporativos e consumidores finais interessados em compras; maior disponibilidade e facilidade para contratação de mão de obra; facilidade de compras conjuntas; efeito de complementaridade de negócios proporcionado pela presença de prestadores de

Tabela 3
Comparação par a par (Método «Mudge») para «clusters»

FUNDAMENTOS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	TOTAL
F1 – Concentração geográfica		10/8,6	10/9,6	10/8,8	10/3,8	10/7,8	10/7	10/7,2	10/7,2	10/7,8	10/8,2	100
F2 – Abrangência dos negócios			8,6/9,6	8,6/8,8	8,6/3,8	8,6/7,8	8,6/7	8,6/7,2	8,6/7,2	8,6/7,8	8,6/8,2	60,2
F3 – Competição entre empresas				9,6/8,8	9,6/3,8	9,6/7,8	9,6/7	9,6/7,2	9,6/7,2	9,6/7,8	9,6/8,2	96
F4 – Especialização dos negócios					8,8/3,8	8,8/7,8	8,8/7	8,8/7,2	8,8/7,2	8,8/7,8	8,8/8,2	70,4
F5 – Aproveitamento de subprodutos						3,8/7,8	3,8/7	3,8/7,2	3,8/7,2	3,8/7,8	3,8/8,2	0
F6 – Substituição de empresas							7,8/7	7,8/7,2	7,8/7,2	7,8/7,8	7,8/8,2	31,2
F7 – Cooperação entre empresas								7/7,2	7/7,2	7/7,8	7/8,2	7
F8 – Uniformidade no nível tecnológico									7,2/7,2	7,2/7,8	7,2/8,2	14,4
F9 – Cultura adaptada da comunidade										7,2/7,8	7,2/8,2	14,4
F10 – Aumento da competitividade											7,8/8,2	31,2
F11 – Estratégia unificada												49,2

Fonte: Elaborado pelos autores

serviços; e ainda, acesso aos programas de financiamento e subsídios direcionados para estas regiões, dentre outros.

Tais vantagens de localização garantem às empresas

benefícios de redução de custos logísticos de transportes, facilidade de acesso às feiras tecnológicas e acesso a programas de capacitação gerencial e tecnológica compartilhada.

Tabela 4
Sequência hierarquizada dos fundamentos de redes

Grau de Hierarquização	Fundamento de Competitividade de Redes	Pontos
1	F1 – Concentração geográfica	100,0
2	F3 – Competição entre empresas	96,0
3	F4 – Especialização dos negócios	70,4
4	F2 – Abrangência dos negócios	60,2
5	F11 – Estratégia unificada	49,2
6	F6 – Substituição de empresas	31,2
6	F10 – Aumento competitividade	31,2
7	F8 – Uniformidade tecnológica	14,4
7	F9 – Cultura adaptada	14,4
8	F7 – Cooperação entre empresas	7,0
9	F5 – Utilização de subprodutos	0,0

Fonte: Elaborado pelos autores

do com outras empresas. A cooperação faz com que as empresas consigam ter maior escala para disputar demandas maiores do mercado, dentre outras vantagens.

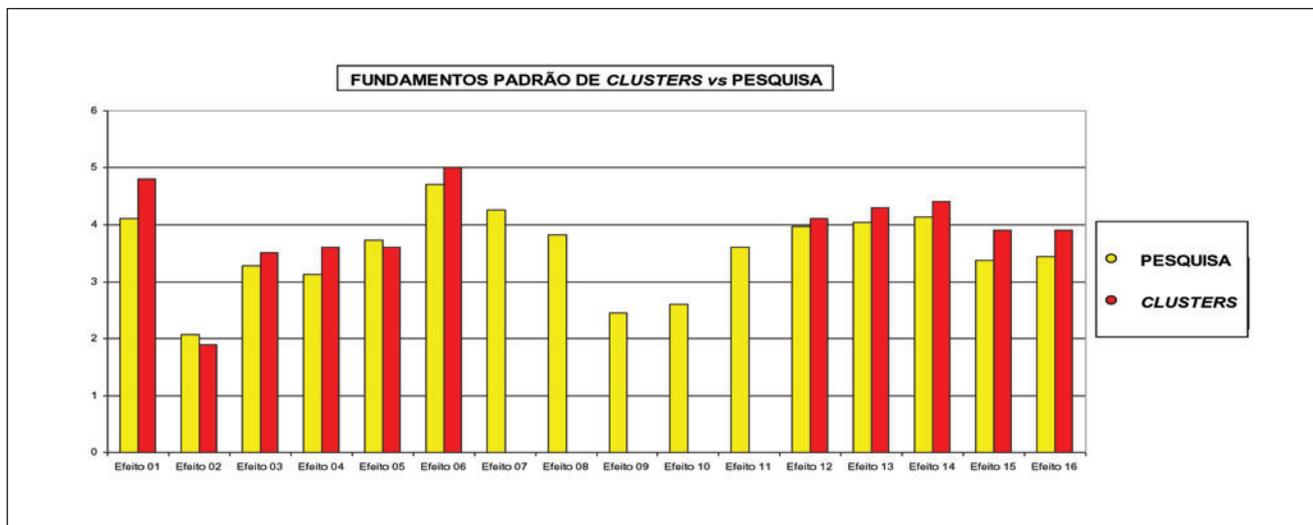
Outros benefícios que a empresa com orientação estratégica dual auferem decorrem das operações de exportação lideradas pela rede de negócios, criando vantagens para estas empresas, na medida em que usam empresas de «trading», representantes no exterior, operadores logísticos conjuntos e mecanismos de financiamento operados por bancos parceiros de cada rede analisada.

Por terem simultaneamente vínculos com redes de negócios que operam em várias regiões e mesmo no exterior,

estas empresas, ao formularem uma estratégia dual orientada pelas entidades que gerenciam *cluster* e redes de negócios, conseguem acesso ao uso de marcas coletivas das redes, inclusive com comercialização no exterior nos pontos de vendas vinculados às redes de negócios. Estes benefícios e vantagens foram verificados nos *clusters* português e brasileiro. Outros benefícios que a empresa com orientação estratégica dual auferem decorrem das operações de exportação lideradas pela rede de negócios, criando vantagens para estas empresas, na medida em que usam empresas de *trading*, representantes no exterior, operadores logísticos conjuntos e mecanismos de financiamento operados por bancos parceiros de cada rede analisada.

Assim, a atuação conjunta de várias empresas cria a pos-

Gráfico
Fundamentos de competitividade padrão para «clusters» comparados aos fundamentos apurados nos dois «clusters» pesquisados



Fonte: Elaborado pelos autores

sibilidade de sinergias estratégicas, uma vez que cada uma delas pode agregar valor pela aplicação de suas competências essenciais viabilizadas pela parceria cooperativa. O efeito rede de negócios dá-se quando as empresas atuam de forma complementar para oferecer uma solução completa aos clientes corporativos ou consumidores finais.

O fato de uma empresa adotar uma estratégia dual, inspirada pelas governanças supraempresariais de agrupamentos distintos, ou seja, *clusters* e redes de negócio, acaba por expandir as suas possibilidades de acesso a mercados distintos daqueles próximos à base territorial onde a empresa do *cluster* está instalada. Já para a rede, a empresa de *cluster* contribui com uma produção com menores custos e maior efeito de escala devido à força das demais empresas do agrupamento.

Finalmente, em relação ao terceiro objetivo do artigo, foi verificado que os resultados do estudo revelaram que as empresas instaladas em *clusters* que praticam estratégias duais orientadas pelas governanças do *cluster* e da rede de negócios têm um desempenho competitivo superior àquelas que praticam uma estratégia unidirecional. ■

GLOSSÁRIO

Cluster – aglomerado de empresas que surgem espontaneamente em uma determinada localidade, com relações de negócios entre as empresas participantes. Pode ter uma governança formal ou informal, que pensa o agrupamento, reconhecida pelas empresas integrantes.

Redes estratégicas de negócio – conjunto de empresas complementares ou coadjuvantes localizadas dispersamente em diferentes regiões ou países, mas que são orientadas por uma governança que define as relações e a estratégia de competição da rede. Pode ter uma marca própria coletiva e compartilhada.

Orientação estratégica competitiva dual – é a estratégia formulada por uma empresa que se beneficia dos recursos, facilidades e interações existentes nos *clusters* e nas redes estratégicas de negócio.

Método Mudge – método que permite comparar entre si todas as funções que são desempenhadas por um recurso, estabelecendo-se valores a serem creditados a uma função, todas as vezes que esta demonstrar ser mais importante ou prioritária em relação a cada uma das demais. Ao final das comparações, apura-se o total dos pontos obtidos por cada função, aparecendo como prioritária aquela que mais pontos obtiver.

Referências bibliográficas

- AMATO NETO, J. (2000), **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas**. Atlas/Fundação Vanzolini, São Paulo.
- AMATO NETO, J. (2009), **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (Clusters e APLs)**. Atlas, São Paulo.
- BELÚSI, F. e ARCANGELI, F. (1998), «A typology of networks: Flexible and evolutionary firm». *Research Policy*, v. 27, n.º 4, pp. 415-428.
- BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R. e ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. (2012), «Estratégias cooperativas: Avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas». *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 14, n.º 45, out./dez., pp. 419-437.
- CALLADO, A. A. C. e CALLADO, A. L. C. (2009), «Mensuração de desempenho da cadeia de suprimentos do setor hospitalar: Uma abordagem conceitual». SIMPOI-EAESP-FGV.
- CAPRA, F. (1995), **O Ponto de Mutação**. Cultrix, São Paulo.
- CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. (1999), **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista de Competitividade Global com Base na Experiência Italiana**. Atlas, São Paulo.
- CASTRO, M. e GONÇALVES, S. A. (2014), «Contexto institucional de referência e governança de redes: Estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná». *Revista de Administração Pública*, v. 48, n.º 5, set./out., pp. 1281-1304.
- CRUZ FILHO, P. R. A. (2006), «Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: O caso da Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente em Situação de Risco para a Violência em Curitiba». *CIRIEC Cadernos de Pesquisa*, n.º 1, pp. 2-19.
- DUTRA, I. S. (2009), «Redes Empresariais de Negócios Estratégicas no Contexto de Governança Supraempresarial: Estudo e Metodologia para seus Atributos de Poder Competitivo». Tese PhD, Universidade de São Paulo.
- EBERS, M. e JARILLO, J. C. (1998), «The construction, forms, and consequences of industry networks». *International Studies of Management & Organization*, vol. 27(4), pp. 3-21.
- FITTIPALDI, M. A. e DONAIRE, D. (2007), «Governança em redes de negócios: Um estudo sob o enfoque da performance competitiva». SEMEAD.
- FITZPATRICK, W. M. e DILULLO, S. A. (2005), «Strategic alliances and management of intellectual properties: The art of the contract». *Advanced Management Journal*, vol. 13(70), pp. 38-45.
- GASPAR, M. A.; BORGATO, F. e LIMA, I. C. (2013), «Estratégia de atuação em rede de negócios: Estudo de caso no pequeno varejo de alimentos». *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n.º 1, pp. 3-16.
- GEORGES, M. R. R. (2009), «Alinhamento estratégico da indústria paulista». SIMPOI-EAESP-FGV.
- GIGLIO, E. M. e CARVALHO, M. F. (2013), «As transformações das redes de negócios de turismo na perspectiva da teoria social: O caso da Vila de Paranapiacaba-SP». *Revista Turismo em Análise*, v. 24, n.º 2, ago.
- GILL, J. e BUTLER, R. C. (2003), «Managing instability in cross-cultural alliances». *Long Range Planning Journal*, vol. 36, pp. 543-563.
- GRANDORI, A. e SODA, G. (1995), «Inter-firms networks: Antecedents, mechanisms and forms». *Organization Studies*, vol. 16(2), pp. 183-214.
- GUNTHER, H. F.; PEREIRA, M. F.; LOCH, M. e COSTA, A. C. (2010), «Governança e implementação da estratégia em arranjos produtivos locais para melhoras no desempenho». *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 9, n.º 2, maio/ago., pp. 99-114.
- HO, E. H. (2006), «Exchange-based value creation system for network relationships management». *The Journal of American Business*, vol. 9(1), pp. 202-209.
- JARILLO, J. C. e RICART, J. E. (1987), «Sustaining networks». *The Institute of Management Sciences*, vol. 17(5), pp. 82-91.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S. e BORGATTI, S. P. (1997), «General theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms». *Academy of Management Review*, vol. 22(4), pp. 911-945.
- JONES, O. (2005), «Managing public-private partnerships: The enactment of a new business venture». *Technovation*, vol. 25, pp. 587-597.
- LEON, E. M.; AMATO NETO, J. e SALAMONI, R. (2000), «A inovação estratégica competitiva para o fortalecimento de redes de cooperação em pequenas e médias empresas». SIMPOI-EAESP-FGV.
- MANRING, S. L. e MOORE, S. B. (2006), «Creating and managing a virtual inter-organizational learning network for greener production: A conceptual model and case study». *Journal of Cleaner Production*, vol. 20, pp. 1-9.
- MARTINS, R. S. e SOUZA FILHO, O. V. (2013), «A efetividade da colaboração entre organizações do arranjo produtivo local (APL): Experiências dos processos logísticos nas indústrias do Vale da Eletrônica de Minas Gerais-Brasil». *Redes – Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 18, n.º 2, maio/ago., pp. 8-37.
- MORAN, M. R.; FAÇANHA, S.; GONÇALVES, M. A. e FISCHMANN, A. A. (2012), «Congruências entre posicionamentos estratégicos e redes de negócios: Estudo de caso de uma subsidiária brasileira». *Revista de Administração da USP*, v. 47, n.º 1, jan.-mar., pp. 68-80.
- PEREIRA, C. E. C.; RODRIGUES, F. A. M. e CASSANEGO JUNIOR, P. V. (2013), «Proposição de métricas para avaliação da competitividade em redes de negócio: Uma aplicação no setor siderúrgico brasileiro». XVI SEMEAD, São Paulo.
- PLOETNER, O. e EHRET, M. (2006), «From relationships to partnerships – New forms of cooperation between buyer and seller». *Industrial Marketing Management*, v. 35, pp. 4-9.
- PORTER, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, Nova Iorque.
- PROVAN, K. e KENIS, P. (2008), «Modes of network governance: Structure, management and effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n.º 2, abr., pp. 229-252.
- QUEIROZ, T. R. (2012), «As redes de negócios e as redes de cooperação no APL calçadista de Birigui (SP): Caracterização, análises e correlações». *Revista Geografia (Londrina)*, v. 21, n.º 1, jan.-abr., pp. 141-162.
- RING, P. S. e VAN DE VEN, A. H. (1994), «Development processes of cooperative interorganizational relationships». *Academy of Management Review*, vol. 19(1), pp. 380-382.
- ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. e PADULA, A. D. (2012), «Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: Contribuições para o campo de estudos». *Revista de Administração da USP*, v. 47, n.º 1, jan./mar., pp. 112-123.
- SACOMANO NETO, M. e PAULILLO, L. F. de O. (2012), «Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: Um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no esta-



do de São Paulo». *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n.º 4, jul./ago., pp. 1131-1155.

SIQUEIRA, J. P. L.; SERRANO, D. P.; STENZEL, I. P. O. e TARTARELI, R. (2011), «Uma avaliação da produção acadêmica brasileira recente sobre clusters de negócios». *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 10, n.º 1, jan/abr., pp. 55-76.

SORENSEN, E. e TORFING, J. (2009), «Making governance networks effective and democratic through metagovernance». *Public Administration*, v. 87, n.º 2, pp. 234-258.

TISCOSKI, G. P. e MORAES, R. C. (2013), «A produção científica nacional sobre competitividade e cluster: A construção do campo de estudo no Brasil». XVI SEMEAD, São Paulo, outubro.

WEGNER, D. (2012), «Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: O caso das redes alemãs de grande porte».

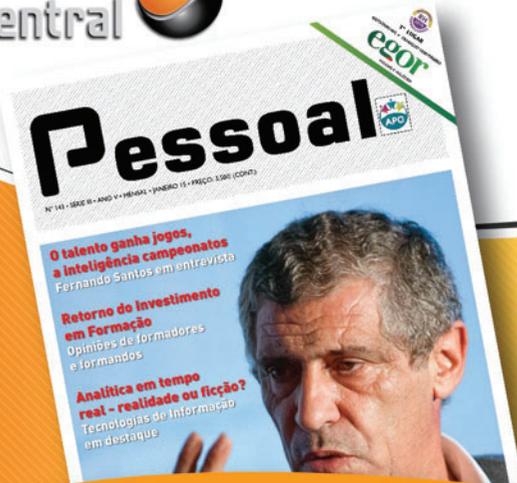
Revista de Gestão Organizacional, v. 5, n.º 2, jul./dez., pp. 214-228.

WILLIAMSOM, O. E. (1987), «The mechanisms of governance». In J. C. Jarillo e J. E. Ricart (EE.), **Sustaining Networks**. IMS, pp. 82-91.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G. e DONAIRE, D. (2008), **Clusters e Redes de Negócios: Uma Nova Visão para a Gestão dos Negócios**. Atlas, São Paulo.

ZEN, A. C.; DALMORO, M.; FENSTERSEIFER, J. E. O. e WEGNER, D. (2013), «Desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: O caso Wines of Brasil». *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 12, n.º 1, jan./mar., pp. 107-130.

tema central



ASSINE A REVISTA PESSOAL E RECEBA UMA OFERTA DO HOLMES PLACE



Voucher para 15 dias de utilização de um clube Holmes Place à sua escolha* (inclui ginásio, aulas e piscina) + 1 sessão de avaliação e aconselhamento nutricional (mediante marcação prévia).
Válido até dia 15 de março.
Consulte todos os clubes Holmes Place em www.holmesplace.pt

11 Edições – 33€
22 Edições – 59€

Pessoal RH online Fora da Série RH RHtv MARCA PESSOAL MELHORES GESTORES de PESSOAS

www.temacentral.pt

Linha Direta de Apoio ao Assinante:

Tel: 213 502 532
E-mail: assinaturas@temacentral.pt
ou www.rhonline.pt