

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

**FEIRA DE FLORES DA CEAGESP:
análise da evolução de sua configuração de
negócios segundo a perspectiva de redes**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Paulista – UNIP para obtenção
do título de Mestre em Administração.

ROSANGELA MARIA LOLLO

**SÃO PAULO
2014**

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

**FEIRA DE FLORES DA CEAGESP:
análise da evolução de sua configuração de
negócios segundo a perspectiva de redes**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Paulista – UNIP para obtenção
do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli

ROSANGELA MARIA LOLLO

**SÃO PAULO
2014**

Lollo, Rosangela Maria.

Feira de flores da CEAGESP : análise da evolução de sua configuração de negócios segundo a perspectiva de redes /

Rosangela Maria Lollo. - 2014.

93 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2014.

Área de Concentração: Redes de negócios.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli.

1. Redes de negócios. 2. *Clusters*. 3. Configuração de negócios.
I. Rimoli, Celso Augusto (orientador). II. Título.

ROSANGELA MARIA LOLLO

**FEIRA DE FLORES DA CEAGESP:
análise da evolução de sua configuração de
negócios segundo a perspectiva de redes**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Paulista – UNIP para obtenção
do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

_____/____/____

Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli
Universidade Paulista – UNIP

_____/____/____

Prof. Dr. João Paulo Lara Siqueira
Universidade Nove de Julho – Uninove

_____/____/____

Prof. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista – UNIP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às duas mulheres maravilhosas que sempre me incentivaram, me guiaram: minha mãe Terezinha, e minha filha Ana Carolina. Obrigada por fazerem parte da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me acompanharam, incentivaram, e que acreditaram em mim.

Em primeiro lugar, agradeço a minha família, pois sem ela nada sou.

À minha amiga Márcia Michelotti pelo incentivo e paciência.

Ao Professor Ernesto Michelangelo Giglio, por ampliar minhas ideias, ao Professor João Paulo de Lara Siqueira que acreditou no meu projeto, e me fez acreditar que era possível, e ao Professor Celso Augusto Rimoli, que me ajudou a estruturar o trabalho, e que também acreditou que poderia dar certo.

Agradeço a todos os Professores, e ao Coordenador do programa de Mestrado em Administração da UNIP – Universidade Paulista, por permitirem que eu chegasse até aqui, e pela ampla visão e conhecimentos adquiridos.

À Marcia Nunes, por toda sua atenção e profissionalismo e a todos os funcionários da Secretaria Acadêmica.

Ao Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares - PROSUP fomentado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo incentivo a pesquisa através da bolsa de estudos.

“A persistência é o menor caminho do êxito”
(Charles Chaplin)

RESUMO

Este estudo teve por objetivo descrever, segundo a abordagem de redes, a configuração de negócios da Feira de Flores da CEAGESP. Atributos como longevidade, poder de atração de clientes e periodicidade de funcionamento em espaço alugado motivaram o estudo de sua caracterização. A metodologia adotada foi o de estudo de caso único, em virtude de o interesse analítico se dar ao nível da configuração de negócios da feira como um todo. A coleta de dados foi realizada junto aos pequenos empresários que a compõem, em conjunto com sindicatos e órgãos governamentais que regulam o negócio, por meio de entrevistas em profundidade, acompanhamento de reuniões e exame de dados secundários. Os resultados indicaram que a Feira de Flores apresenta mais características de um cluster do que de uma rede, devido à presença mais intensa de fundamentos de competitividade relativos ao primeiro tipo de configuração de negócios.

Palavras chaves: *Redes de Negócios. Clusters.* Configuração de negócios.

ABSTRACT

This study aimed at describing a Brazilian fair trade of flowers named Feira de Flores da CEAGESP, using the network approach. Attributes such as longevity, customer power attraction and periodic working time at a rented space composed the motives for carrying out the study. The research was conducted as a single case study, because the analytical interest was directed to the fair trade as a whole. Data collection was carried out by interviewing and accompanying meetings of the industry small business owners that compose the fair trade. Unions and industry regulatory agencies were also interviewed. In complementation secondary data were also examined. The results indicated that the fair trade of flowers can be characterized more as a business cluster than as a business network, due to the greater presence of competitive foundations of the former business configuration.

Key words: Business Networks. Clusters. Business configuration .

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa conceitual de ganhos competitivos.....	29
Figura 2 – Definindo <i>clusters</i> e redes: concentração espacial x relacionamentos	35
Figura 3 – Vista do pavilhão Mercado Livre do Produtor (MLP)	62
Figura 4 – Mapa da Feira de Flores	63
Figura 5 – Exemplo de preços praticados na Feira de Flores	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologia de APLs	21
Quadro 2 – Tipologia de <i>clusters</i> , por fases de desenvolvimento	24
Quadro 3 – Tipos de <i>Redes de Negócios</i>	32
Quadro 4 – Tipos de vínculos que unem as empresas	32
Quadro 5 – Classificação de <i>Redes de Negócios</i>	33
Quadro 6 – Dimensões da Confiança	37
Quadro 7 – Tipos de confiança e suas características	37
Quadro 8 – Temáticas, definições, ênfases e conceitos relacionados para redes	40
Quadro 9 – Governança Bilateral e Trilateral	41
Quadro 10 – Determinantes do Modelo Diamante e aspectos de análise	44
Quadro 11 – Condições de competitividade para os <i>clusters</i>	46
Quadro 12 – Fundamentos, impacto na competitividade e foco	47
Quadro 13 – Condições de competitividade para as <i>Redes de Negócios</i>	49
Quadro 14 – Fundamentos e competitividade em redes	50
Quadro 15 – Síntese de ganhos competitivos em redes de cooperação	52
Quadro 16 – Guia para coleta e análise de dados primários	56
Quadro 17 – Histórico de produção	59
Quadro 18 – Informações relevantes sobre o segmento de flores	60
Quadro 19 – Produtos x Região	60
Quadro 20 – Fundamentos da vantagem competitiva para o caso de <i>clusters</i>	73
Quadro 21 – Fundamentos da vantagem competitiva para o caso de redes	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Questão de Pesquisa	14
1.2	Objetivo Geral	14
1.3	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificativa.....	14
1.5	Delimitação e escopo da pesquisa.....	15
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1	Arranjos Produtivos Locais (APLs).....	17
2.1.1	Conceitos.....	18
2.1.2	Tipologia de APLs.....	21
2.2	<i>Clusters</i>	21
2.2.1	Conceitos.....	22
2.2.2	Tipologia de clusters.....	24
2.3	<i>Redes de Negócios</i>	25
2.3.1	Conceitos.....	25
2.3.2	Tipologia de <i>Redes de Negócios</i>	31
2.4	Relações Sociais.....	33
2.4.1	Confiança	35
2.4.2	Comprometimento	37
2.5	Governança para <i>Redes de Negócio</i>	38
2.6	Capacidade competitiva	41
2.6.1	APLs	43
2.6.2	<i>Clusters</i>	45
2.6.3	<i>Redes de Negócios</i>	48
3	ABORDAGEM METODOLÓGICA	53
3.1	Tipo de pesquisa.....	53
3.2	Estratégia de pesquisa.....	53
3.3	Coleta de dados	54
3.4	Entrevistas	56
3.5	Análise dos dados.....	57

4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
4.1	Apresentação dos dados secundários	58
4.1.1	Histórico do agronegócio de plantas e flores	58
4.1.2	História da Feira de Flores da CEAGESP	60
4.1.2.1	Organização da Feira de Flores da CEAGESP	63
4.1.2.2	Comercialização	63
4.1.2.3	Serviços disponíveis	64
4.2	Apresentação e análise dos dados primários.....	65
4.2.1	Entrevistados.....	65
5	CONCLUSÃO.....	75
5.1	Descrever o histórico da configuração de negócios proposta, desde seu início até o formato atual conforme a abordagem de redes	75
5.2	Identificar fatores que podem prejudicar configuração de negócios atual....	79
5.3	Identificar fatores que contribuem para fortalecer a configuração atual	80
5.4	Sobre o objetivo geral da dissertação	80
5.5	Contribuições, imitações e indicações para trabalhos futuros.....	82
	REFERÊNCIAS.....	83

1 INTRODUÇÃO

Em praticamente todo o mundo podem ser encontradas feiras nas quais produtores do setor primário, periodicamente, ofertam sua produção diretamente aos consumidores, sem recorrer a intermediários. De acordo com Pirenne (1936), as feiras tiveram origem no século IX na Europa, onde os mercados locais eram organizados para suprir a população local com gêneros de primeira necessidade.

As feiras podem ofertar uma ampla gama de produtos, que variam desde vegetais, carnes e peixes, até roupas e produtos para o lar. Adicionalmente, podem ser encontradas feiras que se especializam em determinados tipos de produtos, como a Feira das Flores da Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP). A cidade de São Paulo experimentou diversos tipos de comércio varejista em diferentes momentos de sua história: as quitandas, os mercados, os vendedores ambulantes (GUIMARÃES, 1969; KOZLOWSKI, 1976).

De acordo com Amaral (2007), pequenos negócios independentes têm dificuldades de se manter no mercado e novas formas de varejo vêm surgindo e se desenvolvendo como alternativa para favorecer a competitividade e a longevidade dos pequenos negócios. As feiras livres surgiram, como um novo formato de varejo, e foram oficializadas em 1914, a partir de uma reivindicação do movimento grevista de 1917, conforme depoimento de Edgard Leuenroth, importante líder anarquista desse movimento, como meio de baratear a oferta de gêneros de primeira necessidade (PINHEIRO e HALL, 1979). As feiras livres ainda se mantêm, mesmo com o surgimento de grandes redes de varejo e hortifrútis, pois ainda é possível negociar a compra diretamente com o feirante, buscando assim, os melhores preços e vantagens, o que se torna algo único e diferente das grandes redes.

Segundo Guimarães (2010), as feiras enfrentam diversos riscos, principalmente devido ao cenário econômico, que promove alta competição no comércio. A longevidade dos negócios está relacionada à aprendizagem organizacional, a relações com o meio empresarial, para manter sólidas parcerias que trazem valor agregado aos produtos ou serviços disponibilizados por uma organização (THEISS, 2004). A competitividade está centrada no desafio e na capacidade das organizações, em buscarem novas tecnologias, novos mercados e

novos métodos de gerenciamento. (ZACARELLI,1995). A Feira de Flores que atualmente ocupa parte da CEAGESP existe há 46 anos e abastece consumidores e empresas de uma extensa área metropolitana, o que pode ser considerado um indicador de sua importância em seu ramo de atividades e também da sua capacidade de competir. O espaço destinado à feira concentra produtores do estado de São Paulo, que se reúnem apenas duas vezes por semana, para que sua produção de plantas e flores seja vendida. A importância e a representatividade deste negócio podem ter influenciado novos empreendedores do setor a montarem seus negócios, visando a oportunidade de ingressar em um mercado que tem boas perspectivas de crescimento. O mercado de flores movimenta cerca de R\$ 3,8 bilhões por ano, segundo dados da Associação Brasileira do Agronegócio de Flores e Plantas (ABAFEP), e que tem perspectiva de crescimento entre 12% a 15% ao ano.

Algumas das características relacionadas à Feira de Flores são comuns entre os conceitos de Arranjos Produtivos Locais, Clusters e *Redes de Negócios*. Os *clusters* e as redes são conceitos próximos, segundo alguns pesquisadores, como Ebers e Jarillo (1998); outros autores, como Amato Neto (2000) consideram que um *cluster* pode ser reconhecido como um tipo particular de rede que, de forma ampla, seria uma concentração setorial e geográfica de empresas (AMATO NETO, 2000).

A operação conjunta de todos os produtores em um espaço que a rigor não lhes pertence e que é usado apenas duas vezes por semana, como é o caso da Feira de Flores da CEAGESP, estrutura uma configuração de negócios que suscita interesse de análise. Por outro lado, observa-se também a existência de relacionamento coeso entre os produtores há mais de quatro décadas. Por esses motivos, entende-se como oportuna a análise da Feira das Flores da CEAGESP como uma rede de negócios (ZACCARELLI *et al.*, 2008; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; BALESTRIN, VARGAS, 2004).

A Feira das Flores da CEAGESP, dada sua natureza, que envolve diversos tipos de empresas, com relacionamentos entre si e que ocorre sempre no mesmo local, será analisada segundo a perspectiva das *Redes de Negócios*.

1.1 Questão de Pesquisa

É expressa por: “Como os participantes da Feira de Flores da CEAGESP contribuíram para o surgimento, o desenvolvimento e a manutenção de sua atual configuração de negócios segundo abordagem de redes?”

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é descrever, segundo a abordagem de redes, a configuração de negócios da Feira de Flores da CEAGESP de São Paulo.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos adotados nessa investigação foram constituídos por:

1. Descrever o histórico da configuração de negócios proposta, desde seu início até o formato atual conforme a abordagem de redes.
2. Identificar fatores que podem prejudicar a configuração de negócios atual;
3. Identificar fatores que contribuem para fortalecer a configuração atual;

1.4 Justificativa

A presente investigação contribui para aprofundar o entendimento de estruturas de negócios interligados, identificando aspectos de redes, bem como seu surgimento, desenvolvimento e manutenção. Especificamente, a Feira de Flores da CEAGESP constitui um caso relativamente raro, pelo fato de diversos produtores se reunirem duas vezes por semana para vender sua produção de flores e plantas, no mesmo local, há mais de quatro décadas.

Desse modo, o estudo se torna relevante, pois além das características mencionadas, se trata de uma configuração de negócios longa. Além disso, é o principal fornecedor de flores e plantas na região mais rica do país, a capital do estado de São Paulo. Acredita-se, desse modo, que a compreensão da evolução e

da estrutura dessa configuração como uma possível rede de negócios, ou outro formato, como por exemplo, um *cluster*, constitua um conhecimento proveitoso.

1.5 Delimitação e escopo da pesquisa

O período analisado compreende o tempo de existência da Feira de Flores da CEAGESP, isto é de 1967 aos dias atuais. Dessa forma, será possível analisar a constituição e longevidade de negócios referentes à Feira de Flores.

Além desta Introdução, o trabalho apresenta a Revisão da Literatura no capítulo 2, no qual são analisados textos relacionados ao tema, bem como, exposto o referencial teórico que baseará tais análises, discorrendo sobre a teoria de redes, e suas características. No capítulo 3, será descrita a abordagem metodológica utilizada, e nos capítulos 4 e 5, respectivamente, serão apresentados e analisados os dados, seguidos da conclusão e das referências utilizadas na pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Encontram-se na literatura algumas denominações sobre tipos de aglomerações, sendo as mais comuns os Arranjos Produtivos Locais (APLs), *clusters* (aglomerações), e *Redes de Negócios* (AMATO NETO, 2000; EBERS, JARILLO, 1998; ZACARELLI *et al.*, 2008; BALESTRIN, VARGAS, 2004; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000), que serão descritos no decorrer deste capítulo, com o objetivo de esclarecer diferenças. Deve-se destacar que há aspectos que distinguem os termos.

Um aspecto que diferencia as três primeiras expressões é o fato de tratarem de grupamentos cujos participantes estão em uma mesma região. Para as *Redes de Negócios*, isto não acontece necessariamente. Pode-se dizer, por outro lado, que em todas as situações está presente o esforço de atuação conjunta entre as organizações participantes, ainda que também possa variar significativamente a natureza das ações conjuntas.

LIMA (2011) afirma que estas aglomerações, APLs, *clusters* e *Redes de Negócios*, podem se manifestar de diversas maneiras e estão condicionados a diversos fatores que podem dificultar a formulação de um modelo de gestão. Entretanto, as *Redes de Negócios* podem trazer às pequenas empresas, a possibilidade de aprendizado conjunto por meio das trocas de experiências entre seus participantes, aprimorando, dessa forma, habilidades de seus membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os APLs, *clusters* e *Redes de Negócios* constituem configurações de negócios que oferecem possibilidades de aprendizado conjunto por meio da troca de experiências entre seus participantes, bem como, a promoção de encontros em espaços de interação que viabilizem o contato direto entre os empresários e a troca de informações por intermédio do compartilhamento de ideias de modo tácito (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

O desafio para configurações de negócios em geral, no entanto, é desenvolver uma cultura de cooperação. A prevalência de uma atitude competitiva em detrimento da cooperação entre participantes de uma rede pode levar a uma evolução lenta nas trocas de informações e conhecimentos e, conseqüentemente,

ao desenvolvimento das capacidades das próprias empresas participantes (KHANNA, GULATTI, NOHRIA, 1998).

AMATO NETO (2008) indica que quando as empresas trabalham em cooperação, algumas necessidades são atendidas:

- Combinar diferentes competências e utilizar *know-how* de outras empresas que compõem a rede;
- Dividir custos para realizar pesquisas tecnológicas, tornando comum o desenvolvimento e os conhecimentos alcançados;
- Partilhar riscos e despesas ao explorar novas oportunidades, realizando experiências em comum;
- Apresentar uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- Exercer maior pressão no mercado, aumentando a força competitiva;
- Criar sinergia compartilhando recursos, destacando especialmente aqueles que estão sendo subutilizados;
- Organizar e fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força e ser mais representativo no mercado internacional.

Desse modo, entende-se que a cooperação traz benefícios para todos, pois as empresas tornam-se muito mais fortes e competitivas, podendo assim, manter-se no mercado.

Nas próximas três seções são descritos e comparados os três tipos de configurações de negócios conjuntos já mencionados nesta introdução: APLs, *clusters* e *Redes de Negócios*. Tais configurações possuem alguns elementos em comum e outros que os distinguem e servirão como base para a análise dos dados coletados em campo e alcance dos objetivos propostos.

2.1 Arranjos Produtivos Locais (APLs)

Neste tópico apresentados conceitos relativos aos APLs, suas funções e tipologia.

2.1.1 Conceitos

O conceito de APL se assemelha ao de *clusters* e de *Redes de Negócios*, pois todos compõem alguma forma de aglomeração e as diferenças aparecem no tipo de negócio, complementariedade, relacionamentos e governança. De acordo com o conceito de APL apresentado pelo BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social :

APL é uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Inclui, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que proveem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico e entretenimento (BNDES, 2012).

A concentração geográfica pode apresentar vantagens internas e externas. As vantagens externas têm origem nas condições físicas favoráveis, como proximidade em relação às fontes de matéria prima, disponibilidade de meios de transporte, mercados consumidores, mão de obra, fornecedores de equipamentos e insumos. (MARSHALL, 1982). As vantagens internas representam o equilíbrio entre competição e cooperação.

Para Caporali e Volker (2004, p.11) o APL:

Constitui um tipo particular de *cluster*, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interação, como um grupo, com o ambiente sociocultural local.

Para Marshall (1982) e Porter (1998), a localização geográfica também é importante e a aglomeração de empresas gera vantagens competitivas através da interação que existe entre as empresas que a compõem.

Os arranjos produtivos locais (APLs) reúnem empresas que possuem atividades afins, num mesmo espaço ou território, e que cooperam entre si. Segundo Cassiolato e Lastres (2003), os APLs facilitam a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável das pequenas e médias empresas. Os autores ainda definem as diretrizes de um APL como sendo: governança; cooperação; inovação; aprendizagem; competitividade, que, quando aplicadas, permitem que as micro e

pequenas empresas (MPE) se tornem mais competitivas, através de seu desenvolvimento tecnológico.

Cassiolato e Lastres (2003), apresentam uma definição de APL do Grupo RedeSist:

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras e consultoria e serviços, comercializadoras, cliente, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições políticas e privadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia: política, promoção e financiamento.

Em trabalho anterior, Cassiolato e Lastres (1999), afirmam que os APLs possuem ênfase no aprendizado, inovação e ocupação de território, e têm como proposta entender sistemas e arranjos produtivos locais, com base em aspectos inovadores e de mudança tecnológica:

- **Inovação e conhecimento** – elementos centrais da dinâmica e crescimento das nações, empresas ou setores;
- **Inovação e aprendizado** - são processos dependentes de interações, e sofrem influência econômica, social ou política;
- **Agentes** que dependem de um campo de experiência, de aprendizado anterior;
- **Conhecimentos tácitos** de caráter localizado e específico possuem importante papel para o sucesso inovador e são difíceis de serem transferidos.

As MPEs optam pela aglomeração, como forma de alcançar resultados positivos e, principalmente, ganhar competitividade, para se manterem no setor de atuação. Alguns resultados que podem ser obtidos em um APL:

- Resultados financeiros positivos;
- Cooperação;
- Obtenção de conhecimento.

Lima (2011), afirma que os APLs desenvolvem a gestão de acordo com suas características, região, e atividade econômica, não podendo ser aplicados a outro APL, pois as características podem não ser as mesmas e não trarão os mesmos resultados.

Amato Neto (2008) afirma que:

Diante da necessidade imperiosa de aprimorar o desempenho de sua balança comercial, o Brasil pode encontrar nestes modelos de arranjos produtivos uma possibilidade de competir globalmente com maior sucesso comercial, mas também obter resultados sócio econômicos positivos, engajando as pequenas e médias empresas (PMEs) aos diferentes participantes.

A coordenação de um APL possui algumas funções que devem ser observadas pelos seus administradores, como forma de aumentar a produtividade, bem como, a interação entre os atores do APL. É com base no conhecimento e aplicação de regras comuns a todos os atores do APL que a troca de conhecimentos pode ser estimulada de forma plena (SYDOW E WINDELER, 1994).

Sydow e Windeler (1994) apresentam os mecanismos de coordenação de um APL, através de suas quatro funções básicas que, quando bem desenvolvidas, podem estimular e promover as trocas de informações e conhecimentos entre os participantes do APL. A realização de ações conjuntas requer a existência de conhecimentos pertinentes e métodos para coordenação, sendo assim, se podem definir as seguintes funções:

- **Seleção:** Escolha de parceiros/participantes. Para serem aceitos, necessitam ter os mesmos objetivos que os demais, e serem os mesmos durante a gestão e desenvolvimento do influenciada por fatores ligados à sua cultura organizacional.
- **Alocação:** Distribuição das tarefas e responsabilidades entre os participantes, de acordo com suas competências.
- **Regulação:** São as regras que deverão ser seguidas por todos os integrantes, servem como parâmetro para a resolução dos conflitos, que podem ser o estopim dos problemas de trocas de conhecimento e informações entre os participantes da Rede.

- **Avaliação:** Avaliação entre os participantes. Deve-se levar em conta os mecanismos da coordenação, assim como a performance dos participantes, troca de informações e conhecimentos entre os participantes.

2.1.2 Tipologia de APLs

A cooperação, competição e tecnologia podem ser observadas em empresas questão organizadas em APLs, é possível observar em quais níveis estão. A intensidade destes níveis estão relacionados ao tipo de organização dos APLs. (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

A tipologia proposta por Mytelka e Farinelli (2000) é uma das mais utilizadas e se apresenta em três níveis de intensidade de ligação entre as empresas, e forças e fraquezas no APL, como níveis de tecnologia, tamanho da empresas, competição e cooperação.

Quadro 1 – Tipologia de APLs

	APLs		
NÍVEIS	INFORMAIS	ORGANIZADOS	INOVADORES
Tecnologia	Pequena	Média	Média
Ligações entre as empresas	Algum	Algum	Algum
Novos produtos	Poucos ou nenhum	Alguns	Continuamente

Fonte: Mytelka e Farinelli (2000).

Os tipos de organização de APLs indicam a capacidade das empresas trabalharem em conjunto. De acordo com Mytelka e Farinelli (2000), os APLs são formados principalmente por MPEs, que possam ter um baixo nível tecnológico, ou gestores sem nenhum tipo de experiência ou capacitação, assim como mão de obra desqualificada. A organização dos APLs podem transformar pequenas empresas, e fazer que com que sejam altamente competitivas.

2.2 Clusters

Neste tópico são apresentados os conceitos e tipos básicos de *clusters* de negócios.

2.2.1 Conceitos

Os *clusters* são “concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas em um campo particular” (PORTER, 1998), ou, mais genericamente, “concentrações setoriais e espaciais de firmas” (SCHMITZ; NADVI, 1999) que desenvolvem uma “eficiência coletiva”, que não é possível se não houver um relacionamento entre as firmas que o compõem (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999).

A proximidade geográfica entre as empresas é capaz de criar um ambiente propício à inovação (STEINLE; SCHIELE, 2002) e favorável à geração de *spillovers* de conhecimento (AUDRETSCH; FELDMAN, 1996), à cooperação entre os membros do *cluster* (NADVI, 1999; RABELLOTTI, 1999) e de “produzir sinergia” (ROSENFELD, 1997).

Porter (1998) destaca algumas características importantes em relação aos *clusters* como o ganho de eficiência coletiva, que é entendido como vantagem competitiva das economias locais e da ação conjunta, isto é, aspectos setoriais e geográficos estão presentes.

Amato Neto (2000) discorre sobre a dificuldade de caracterizar um *cluster*, devido aos sistemas produtivos que nem sempre estão separados por categorias de dispersão ou aglomeração. O autor diz que esta dificuldade não altera o alcance da eficiência coletiva, isto é, o resultado de processos internos das relações entre as empresas participantes.

Para Parrilli, Sacchetti (2008) os *clusters* caracterizam-se como ambientes produtivos nos quais pequenas e médias empresas tornam-se mais competitivas, devido às características de proximidade e de relacionamentos. Bell (2005) aponta que as empresas participantes de um *cluster* têm maior acesso às informações, devido ao relacionamento existente e aos processos.

Na literatura de estratégia, as vantagens que as empresas agrupadas geograficamente apresentam são apontadas como indutoras de aumentos na capacidade de competir (PULLES, SCHIELE, 2013; ZACCARELLI, 2004; SCHMITZ, 1999; PORTER, 1990). Tal fato tem levado pesquisadores de diversos ramos da

área de estratégia a estudar o fenômeno dos *clusters*, sendo exemplos disso Pulles e Schiele (2013), que usaram a abordagem da *Resource Based View* (RBV) para examinar a alocação preferencial de recursos nos *clusters*; e Porter (1990), que analisou a vantagem competitiva de *clusters* regionais e desenvolveu o modelo do diamante.

Para os autores Zacarelli *et al.* (2008, p.44), um *cluster* compõe-se de entidades supra empresariais, com características de proximidade geográfica e compatibilidade de produtos. Os autores definem uma entidade supra empresarial como:

Sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a 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 externa a ele.

Já Altenburg e Meyer-Stamer (1999) definem *cluster* como uma “aglomeração considerável de firmas em uma área espacialmente delimitada na qual há um perfil diferenciado de especialização e existem negócios e especialização entre empresas de forma substancial”.

Pesquisadores do varejo descrevem como *clusters*, centros comerciais não planejados que se desenvolvem espontaneamente em locais de alta concentração demográfica, próximos às intersecções da malha viária (PARENTE, 2000). Essas aglomerações de lojas aumentam a atratividade local, tanto para os clientes que têm um propósito único de compras, como também para aqueles com propósitos múltiplos (ARENTEZE *et al.*, 2005). Ao mesmo tempo em que “oferece aos clientes boa seleção de mercadorias e serviços”, o conjunto de lojas também “permite que os varejistas tenham bons lucros” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 235).

Embora os *clusters* de manufaturas sejam objeto de estudo em diversas pesquisas, como nos estudos sobre cerâmica, fábricas de robôs, equipamentos médicos, máquinas impressoras e sapatos (PORTER, 1990; MILANEZE, BATALHA, 2008, ALTENBURG, MEYER-STAMER, 1999; KNORRINGA, 1999; SCHIMITZ, NADVI, 1999), os *clusters* de lojas vendendo o mesmo tipo de produto também passaram a interessar aos pesquisadores pelo fato de serem frequentes nas regiões metropolitanas.

São exemplos disso os estudos realizados por Biba *et al.* (2008), que ao analisarem o varejo de Quebec, no Canadá, concluíram que as ruas com *clusters* varejistas sofrem menos com a concorrência dos *shopping centers* do que grandes lojas isoladas; Horton (1968), que observou nos *clusters* varejistas, um potencial para “aumentar o volume de vendas e, presumivelmente a capacidade de atração de cada uma das lojas”, e Siqueira *et al.* (2012) verificaram que lojas de carros usados localizadas em um *cluster* em São Paulo têm resultados financeiros superiores aos de lojas isoladas.

As ligações entre as empresas podem ser duradouras e possuir uma significância estratégica que estimule mais empresas a aderir a elas. As ligações podem assumir a forma de alianças estratégicas, *joint ventures*, parcerias de longo prazo com fornecedores ou outras (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000).

2.2.2 Tipologia de *clusters*

Clusters podem ser classificados segundo suas fases de desenvolvimento. Enright (2001 *apud* Isbasoiu, 2007) propõe três fases para tal, que se encontram apresentadas no Quadro 2, juntamente com uma breve descrição de cada uma delas. Schmitz e Nadvi (1999) reconhecem duas fases para os *clusters*: incipientes ou maduros.

Zacarelli *et al.* (2008) também reconhecem duas fases, uma correspondente à fase latente de Enright (2001), e outra na qual pode ser observado um comportamento sistêmico no *cluster* onde as vantagens da aglomeração tornam-se perceptíveis.

Quadro 2 – Tipologia de *clusters*, por fases de desenvolvimento

TIPO DE CLUSTER	CARACTERÍSTICAS
POTENCIAL	Algumas oportunidades e alguns elementos-chave estão presentes associados ao local
LATENTE	Concentração com número elevado de negócios, mas com nível reduzido de interação, devido à falta de confiança, baixa cooperação e altos custos de transação
EM OPERAÇÃO	Distrito industrial adequadamente desenvolvido

Fonte: Enright (2001, *apud* ISBASOIU, 2007).

É preciso considerar que os *clusters* apresentam fases de desenvolvimento diferentes e que isso deve ser levado em conta de acordo com as propostas de intervenção. Andriani *et al.* (2005) indicam duas questões importantes: 1ª Como os *clusters* surgem? e 2ª O que acontece quando *clusters* embrionários se tornam sistemas localizados de produção mais desenvolvidos? Os autores identificaram que os *clusters* surgem a partir de combinações entre força de trabalho especializada, oportunidades tecnológicas ou de mercado, demanda e acesso a mercados; e que se tornam sistemas localizados de produção mais desenvolvidos por meio de modelos estáveis de interações entre diferentes *stakeholders*.

2.3 Redes de Negócios

A seguir são apresentados conceitos e tipologias que caracterizam as *Redes de Negócios*.

2.3.1 Conceitos

O estudo sobre redes exige a compreensão de seu significado, sua estrutura, o grau de comprometimento entre seus participantes e em qual estágio se encontra a rede. Os parágrafos a seguir procuram dar conta dessa tarefa.

Para Penrose (1995 [1959] apud PARRILLI; SACCHETTI, 2008), as redes existem especificamente por causa da coordenação voluntária e estratégica das competências e atividades entre elas.

Tichy, Tushman e Fombrun (1979), já pesquisavam *Redes de Negócios*, numa época em que havia mais estabilidade de mercado, sem muitas oscilações e intervenções por parte do governo. Todavia, alguns anos depois, devido à necessidade de aumento da produção para atender novos mercados, o nível de competição se acirrou, pois havia grande número de empresas disputando a mesma fatia de mercado. Diante dessa situação, as empresas precisaram unir suas forças, trocando informações para que juntas pudessem atender às demandas de mercado.

Segundo Tichy, Tushman e Fombrun (1979, p-507), “a análise de redes diz respeito à estrutura e padronização dessas relações e procura identificar tanto as

suas causas como as consequências”. A partir dessa fundamentação, procura-se entender como as empresas se relacionam e como estão organizadas na rede, analisando inclusive o seu papel.

O estudo sobre as *Redes de Negócios* ganhou importância a partir do momento em que as redes passaram a gerar ganhos competitivos às empresas participantes. Os casos de sucesso dos Distritos Industriais italianos e do Vale do Silício, nos Estados Unidos (GRANDORI; SODA, 1995) contribuíram para o aumento do interesse pelo tema. Em ambos os casos, foi possível notar que a participação de empresas nesse tipo de configuração de negócios trouxe aos seus membros, vantagens competitivas.

Em um de seus formatos, a Rede de Negócios pode ser constituída por pequenas empresas, melhorando desse modo a produtividade e a competitividade do conjunto, que pode competir em igualdade de condições com grandes empresas.

De acordo com Castells (1999), uma rede será tão sólida quanto a ligação entre seus participantes, isto é, com comunicação, percepção de interdependência e interação.

O tema Rede de Negócios tem sido estudado e compreendido por diversos autores como uma nova direção que está sendo tomada por muitas organizações em todo o mundo. E isso ocorre em detrimento dos modelos organizacionais tradicionais que apresentam restrições e limitações na atual conjuntura empresarial. (AGUIAR; CÂNDIDO; ARAÚJO, 2008, p. 140). Assim, o ambiente organizacional pode ser explicado por um conjunto de empresas interligadas, e as atitudes e comportamentos podem ser entendidas a partir do relacionamento entre os participantes da rede.

Uma rede, quando considerada de forma abstrata, é um conjunto de nós interconectados (CASTELLS, 1999) pelos relacionamentos existentes entre eles (FOMBRUN, 1982). São as formas de organização mais flexíveis e adaptáveis, capazes de evoluir com o ambiente e com os nós que a compõem.

Nas ciências sociais, uma rede pode ser um conjunto de pessoas e empresas interligadas (BALESTRIN; VARGAS, 2004) que desenvolveu laços recorrentes ao servir um mercado particular, cujo conjunto, por sua vez, pode ser entendido como

uma Rede de Negócios (EBERS; JARILLO,1997). Nelas, a interdependência é indissociável, pois o recurso que uma empresa necessita está nas outras, ou nas ações conjuntas executadas por elas. O produto final somente é possível com a participação de todos. A cooperação deve ser mais forte que a competição.

Para compreender *Redes de Negócios* é fundamental que se analisem as relações entre os participantes, os fluxos e os recursos envolvidos. Bastos (2002) diz que o comprometimento nas relações existe em quaisquer organizações em rede. Isso porque os participantes se envolvem com as diretrizes organizacionais estabelecidas, a fim de buscar em conjunto os resultados esperados por ela.

Granovetter (1985) contribui com essa conceituação ao afirmar as relações pessoais são importantes e geram confiança entre os participantes. Um dos primeiros passos para se formar uma rede são as relações de confiança com outras pessoas que possuem interesses em comum.

É possível que, a partir da ação conjunta entre empresas, ou seja, da atuação em redes, ter como resultado alguns dos benefícios que seguem:

- **Acesso a insumos e mão de obra especializada:** a concentração de empresas em uma região permite uma especialização dos trabalhadores desta região (MARSHALL, 1984; PORTER, 1998).
- **Escala de poder e mercado:** é o resultado do crescimento do número de participantes na rede. Quanto maior for o número de empresas maior será a capacidade de obter escala e poder de mercado (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; CUNHA, 2002).
- **Acesso à informação/aprendizagem:** informações técnicas, de mercado, de gestão e de outros tipos são compartilhadas entre os membros da rede, gerando ações que podem mobilizar sua capacidade inovadora. Isso traz aumento de produtividade e aprimora a capacidade de gestão dos participantes, com redução de custos (PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; MARSHALL, 1984; KRUGMAN, 1991; SCHIMITZ, 1995).

- **Relações sociais:** aprofundamento dos relacionamentos na rede gera aumento da confiança e cooperação entre os membros, conduzindo a relações de parcerias que transcendem o aspecto meramente econômico das transações (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; KRUGMAN, 1991).
- **Acesso a soluções e infraestrutura:** serviços, produtos e infraestrutura estão à disposição dos participantes e proporcionam a eles o desenvolvimento de suas capacidades. Tais elementos poderiam ser dispendiosos em caso de atuação individual (PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; SCHMITZ, 1995).

Schmitz (1995) aponta para os ganhos diferenciados obtidos pelas empresas participantes das redes de empresas. Para o autor, alguns dos benefícios obtidos são alvos das empresas. Tais benefícios foram classificados pelo autor como economias internas. Assim, os ganhos obtidos, mas não planejados pelas empresas participantes das redes foram classificados pelo autor como economias externas. E a soma desses participantes é chamada por ele de *eficiência coletiva*. No entanto, a simples concentração de empresas não é garantia de eficiência coletiva, mas um fator importante para que essa se torne possível.

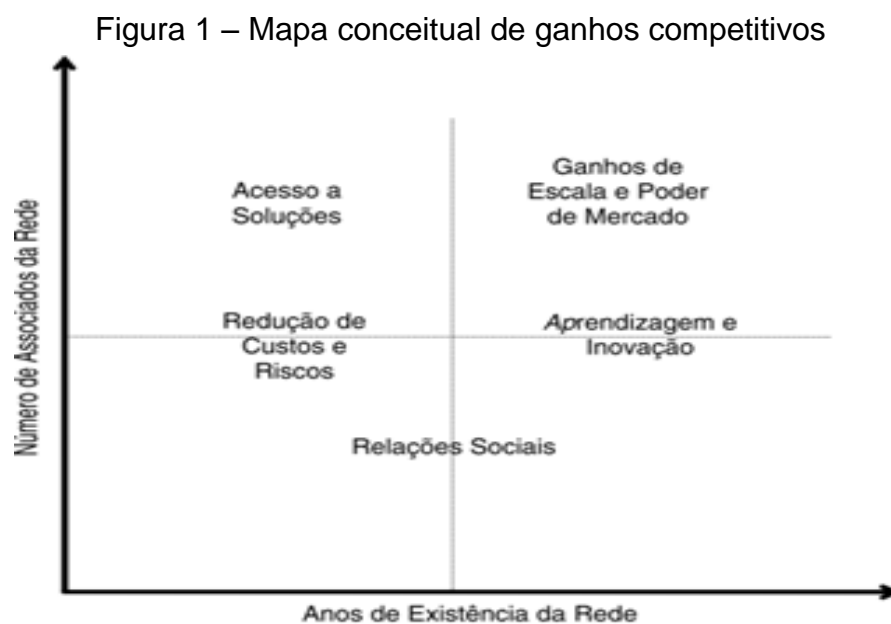
Para Aranha (2009), as redes têm suas bases nos seguintes princípios:

- **São invisíveis, complexas e não se pode ver onde terminam.** A vantagem desse princípio é que a privacidade é preservada. Em contrapartida é preciso agir às cegas, o que é um problema para o domínio do processo, pois não se consegue monitorar o sistema.
- **As pessoas se vinculam a pessoas parecidas.** É normal que procurem pessoas que lhe inspiram confiança, isto é, semelhantes a elas. Essa característica das redes dificulta a troca pessoal de informação entre grupos diferentes.
- **Pessoas parecidas formam um conjunto de pessoas que têm algo em comum.** Quanto mais parecidas são as pessoas, melhor a comunicação e mais afinidade há entre elas, favorecendo a homogeneidade e a coesão.

- **Informações tornam-se prisioneiras dos pequenos grupos.** As pessoas mais próximas conversam com quem está em redor e, muitas vezes, não ficam sabendo das notícias de outros grupos. As implicações desse princípio estão na formação de culturas locais, dialetos, etc.
- **Os líderes de opinião criam atalhos entre redes.** Uma pessoa pode saber uma coisa em um lugar e divulgar no outro. Assim, é preciso identificar as pessoas que executam essa tarefa e criar atalhos deliberadamente.

A perspectiva do autor colabora com a ideia de apresentar a rede como uma associação de pessoas que se inter-relacionam para priorizar a socialização, considerando um conjunto social que tem princípios, ideologias e valores em comuns.

Verschoore e Balestrin (2008) desenvolveram um mapa conceitual que apresenta evidências relativas aos principais benefícios obtidos pelas redes de empresas. Duas variáveis importantes contribuem para determinar o volume de benefícios a serem obtidos pelas empresas: o número de participantes e o tempo de existência da rede. A Figura 01 apresenta como as variáveis interferem no processo de obtenção de ganhos competitivos.



Fonte: Verschoore e Balestrin (2008).

As redes, com pouco tempo de existência, têm como prioridade buscar reduções de custos e oferecer soluções aos seus associados. (ARANHA, 2009; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Benefícios como relações sociais, aprendizagem e inovação são obtidos com o amadurecimento da rede, assim como os ganhos de escala e poder de mercado que dependem do seu tempo de existência e principalmente do número de participantes (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008). Assim, para os autores, a obtenção de vantagens competitivas varia de acordo com o seu nível de evolução, sendo que em cada momento a rede terá um objetivo específico.

Quanto aos motivos que levam as empresas a se unirem e constituírem uma rede, os autores listam os principais participantes contingenciais baseados em pesquisa desenvolvida por OLIVER (1990), como segue:

- **Necessidade:** redução da dependência de recursos entre os participantes.
- **Assimetria:** exercer poder ou controle sobre outra organização.
- **Reciprocidade:** promoção de melhor relacionamento entre os participantes visando à troca de informações.
- **Eficiência:** obtenção de vantagem econômica, a partir de melhores recursos e acesso a novos fornecedores.
- **Estabilidade:** redução da incerteza competitiva através da padronização de produtos/serviços dos diversos participantes.
- **Legitimidade:** melhoria na imagem das empresas participantes junto ao mercado.

No que se refere aos objetivos dos participantes de uma Rede de Negócios, um aspecto relevante para Castells (1999) é que há a necessidade da existência de similaridade entre os objetivos da mesma e os objetivos individuais das empresas participantes.

Em relação à coordenação de uma Rede de Negócios, alguns aspectos devem ser observados pelos seus administradores, como forma de aumentar a produtividade, bem como, a interação entre os participantes da Rede de Negócios.

É com base no conhecimento e aplicação de regras comuns a todos os participantes que a troca de conhecimentos pode ser estimulada de forma plena (SYDOW E WINDELER, 1994). Esses autores também afirmam que os mecanismos de coordenação de uma rede de negócios desempenham funções básicas que, se forem bem-desenvolvidas e respeitadas, promovem e estimulam trocas de informações e conhecimentos entre os participantes.

Além desses aspectos, os mecanismos de coordenação também poderão ser utilizados para o alinhamento dos objetivos da rede e de seus participantes. São elas: sistemas de incentivo, sistemas de seleção de novos integrantes, planejamento estratégico, dentre outros.

Batalha (2001) define redes de empresas como “*estrutura de ligação entre atores de um sistema social qualquer*”, isto é, os participantes de uma rede possuem alguma forma de relacionamento entre eles. Para Mintzberg & Quinn (2001), as relações laterais são mais importantes que as verticais nas organizações em rede, assim como a hierarquias estão no mesmo nível, ninguém terá privilégios. A integração entre as empresas não deve ser vista somente como uma forma de dependência, mas sim pela visão sistêmica, onde o que prevalece é o todo, que é mais que a soma das partes. (TRISTÃO, 2000). Tudo é compartilhado, desde resultados financeiros positivos até os riscos.

2.3.2 Tipologia de Redes de Negócios

Além dos conceitos básicos que norteiam o conceito de Rede de Negócios, deve-se também ter atenção para a formação das redes no mundo empresarial, e quais aspectos podem caracterizar sua formação. As perspectivas descritas a seguir permitem conhecer melhor o que vem a ser uma Rede de Negócios e os tipos que se pode identificar.

Powell (1990) desenvolve a visão dos custos de transação modificada, na qual as redes oferecem vantagens de acordo com atributos específicos que combinam características de hierarquias e de mercado, isto é, são flexíveis, mas também mantêm características de hierarquias que favorecem o comprometimento, não pela burocracia, mas pelos interesses mútuos dos participantes.

Já para Granovetter (1985), o papel das relações sociais é importante na formação das redes, isto quer dizer que, em todas as transações, mesmo que sejam econômicas, as relações sociais estão presentes, e são encontradas em relações de cooperação e de competição, relações tácitas e, também, acordos formais. O estudo sobre a Feira de Flores da CEAGESP se baseia na vertente das relações sociais de redes. Perry (1999) define quatro tipos de redes, que podem agir tanto na diminuição de custos, como melhorar as relações sociais, para que a rede possa sobreviver. Tal definição pode ser observada no quadro 03, a seguir.

Quadro 3 – Tipos de *Redes de Negócios*

TIPOS	LAÇOS ORGANIZACIONAIS	EXEMPLOS	CARACTERÍSTICAS
FAMILIAR OU ÉTNICO	Baseado na família e contatos pessoais	Organizações formadas por minorias étnicas ou negócios familiares	Relação de confiança e comprometimento
LOCAL OU AGLOMERADO	Proximidade Geográfica e comprometimento mútuo	Vale do Silício, terceira Itália	Variação dos laços que unem os participantes
ORGANIZACIONAL	Laços de investimento ou de prosperidade, sociedade em associações industriais	Joint ventures, Câmaras de Comércio, Grupos de Negócios	Cooperação
COMPRADOR/FORNECEDOR	Interação para ampliar o papel de fornecedores e terceiros	Terceirização relacional	Terceirização

Fonte: PERRY(1999).

Para Nadvi (1999), outros vínculos podem unir as empresas participantes de uma rede de negócios, assim como apresentado no quadro 04.

Quadro 4 – Tipos de vínculos que unem as empresas

TIPO	VÍNCULO	CARACTERÍSTICAS
VERTICAL	Entre as empresas, seus fornecedores e compradores	Envolve processos como gestão de estoques, desenvolvimento de produtos, controle de qualidade e gestão de marketing.
HRIZONTAL	Envolve empresas que competem entre si	Atividades relacionadas à atividade empresarial, todas estão no mesmo nível.
MULTILATERAL	Envolve empresas do mesmo nível, fornecedores e compradores	Facilita o acesso à informação

Fonte: NADVI (1999).

Outros autores, também buscaram classificar as *Redes de Negócios* para chegar a um melhor entendimento sobre o assunto. Grandori e Soda (1995) classificaram as *Redes de Negócios* conforme se pode ver no quadro 05 a seguir.

Quadro 5 – Classificação de *Redes de Negócios*

CLASSIFICAÇÃO	REGRAS	SUBDIVISÃO	CARACTERÍSTICAS
REDES SOCIAIS	Não há regulamento entre os participantes	Simétricas	Todos os participantes tem a mesma capacidade de influência.
		Assimétricas	Há um contrato formal entre os participantes, que cuida das especificações de produtos ou serviços, mas não sobre o relacionamento entre empresas
REDES BUROCRÁTICAS	Há um contrato formal, que define especificações de fornecimento, organização, e condições de relacionamento entre os participantes da rede.	Simétricas	Desenvolvimento de acordos formais entre empresas
		Assimétricas	Redes de agências, licenciamento e franquias
		Proprietárias Simétricas	Joint Ventures utilizadas em pesquisa e desenvolvimento e inovação tecnológica
		Proprietárias Assimétricas	Acordos entre investidores e parceiros

Fonte: Grandori; Soda (1995).

2.4 Relações Sociais

As relações sociais promovem segurança entre as empresas participantes de uma rede, e as incentivam a correr riscos a longo prazo, pois juntas tornam-se mais competitivas e compartilham recursos entre si. (DAFT, 2008).

Algumas razões para tal fato são levadas em consideração, quando as empresas decidem se relacionar: (1). Busca pelo melhor preço junto a fornecedores; (2) Troca de informações e conhecimento; (3) Maior probabilidade de inovação, tanto para produtos ou serviços, como para processos internos; (4) Facilidade de acesso a novos mercados e tecnologias; (5) Acesso a recursos e programas

governamentais; (6) Redução de riscos; e (7) Inovação e geração de empregos. (BALESTRIN; VARGAS, 2004; CASTELLS, 1999; DAFT, 2008; OLIVER, 1990).

O relacionamento entre empresas deve enfatizar a confiança, a negociação justa, e a conquista de lucros para todos envolvidos (DAFT, 2008).

Coleman (1990) afirma que as capacidades individual e coletiva podem ser potencializadas pelo excesso de confiança e capital social existente em um grupo de pessoas. O autor ainda diz que o capital social é um recurso que auxilia no alcance dos objetivos pessoais, pois sem ele, o custo para se chegar onde quer seria muito mais alto.

Um outro ponto positivo relacionado à organização de empresas em rede, é que elas representam uma forma de gerar relações sociais eficazes através do conhecimento adquirido, permitindo o contato pessoal entre empresários, e a discussão, de forma clara e honesta, sobre problemas ou oportunidades que envolvem os negócios dos participantes (PERROW, 1992).

Ainda um outro ponto positivo está relacionado ao oportunismo, que neste tipo de relacionamento é deletério, pois não se está sozinho, e sim em grupo, o que impede ações de egoísmo ou individualismo. Uma ação reflete para o todo, portanto deve ser a mais precisa possível. (AXELROD, 1990). De acordo com Gulati, Nohria e Zaheer (2000), o custo do comportamento oportunista é maior para as empresas associadas em redes de cooperação; sendo assim, é algo que deve ser eliminado de um relacionamento entre empresas.

As empresas podem buscar interação com outras empresas além da sua região para adquirir conhecimentos raros ou específicos. Para esse objetivo, a proximidade espacial contaria menos do que a proximidade institucional e social. Essas proximidades poderiam ser obtidas em redes não locais (VISSER, 2009).

A Figura 02 apresenta um modelo, desenvolvido por Visser (2009), com um espectro que varia da situação tradicional do cluster regional até um conjunto de empresas reunidas em uma rede extra regional, desenvolvida a partir dos relacionamentos.

Figura 2 – Definindo *clusters* e redes: concentração espacial x relacionamentos



Fonte: Adaptado pela autora de VISSER, 2009.

2.4.1 Confiança

A confiança tem sido analisada no ambiente empresarial, assim como nas relações entre seus parceiros, o que fez com que surgissem muitas definições sobre o que é confiança, devido às diversas áreas de conhecimento. (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000, p. 154).

Rousseau *et al.* (1998) afirmam a existência de duas condições para o surgimento e existência da confiança: a primeira seria o risco, pois a confiança não seria necessária se não houvesse risco; e a segunda, seria a Interdependência, pois nunca se está sozinho, a anuência da outra parte é necessária.

Alguns autores admitem que a confiança é fundamental nas relações empresariais (GARBARINO; JOHNSON, 1999; HUNT, 1994; PERRY, 2004).

Mayer, Davis; Schoorman (1995, p. 710) ressaltam que:

Trabalhar juntos muitas vezes envolve a interdependência e as pessoas devem, portanto, depender dos outros em várias maneiras de realizar seus objetivos pessoais e organizacionais. Várias teorias surgiram para descrever mecanismos para minimizar o risco inerente nas relações de trabalho. Essas teorias são concebidas para regular, fazer cumprir, ou para incentivar o cumprimento para evitar as consequências de quebra de confiança. A fim de evitar comportamentos independentes, bem como potencial litígios, muitas firmas utilizam mecanismos de controle e contratos, e assim, eles alteram os seus processos de tomada de decisão, processos internos, sistemas de recompensa, e estruturas.

A confiança pode ser considerada um grande propulsor de sucesso em várias *Redes de Negócios*, pois trabalhar em conjunto, em prol de um objetivo único exige certa maturidade das empresas envolvidas. Todos devem participar da tomada de decisão, e buscar por algo que seja bom para todos, e deixar de lado os interesses pessoais.

A confiança encoraja, minimiza as incertezas de futuro, e tende a reduzir ocorrências oportunistas (BATTARCHERJEE, 2002; RATNASINGAM, 2003). A característica principal das relações de confiança é sua natureza de reciprocidade.

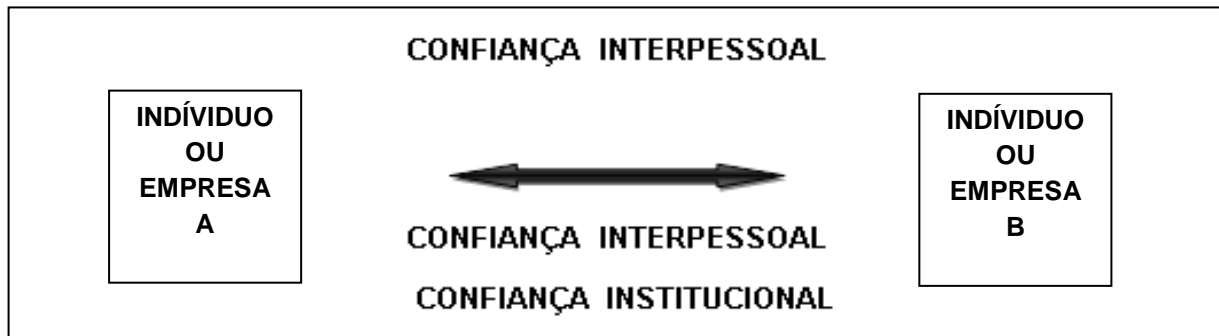
Gulati (1995) afirma que a confiança provém de um relacionamento interpessoal e é peculiar às relações sociais. Em outro trabalho, o mesmo autor (GULATI, 1998) afirma que a confiança existente entre empresas está relacionada à segurança que o outro pode lhe proporcionar. Assim, se há confiança, não existem razões para vulnerabilidade e oportunismos entre os participantes. A confiança minimiza a ação de oportunistas.

Locke (2001) diz que a confiança em *Redes de Negócios* é um processo sequencial que se origina nos interesses pessoais dos participantes, mas necessita da participação de uma instituição de governança e de mecanismos de controle para evitar ações oportunistas. Desse modo, o comportamento oportunista diminui a confiança, as possibilidades de cooperação e, conseqüentemente, os benefícios proporcionados aos membros da rede de negócios (LOCKE, 2001; NEUMANN, HEXSEL E BALESTRIN, 2008). Em complementação, pode-se dizer que quando há confiança entre os participantes, o bom relacionamento interpessoal, acaba favorecendo o relacionamento Inter organizacional (GULATI e NICKERGER, 2008).

Ainda de acordo com Humprey e Schmitz (1998), as sanções e a confiança aumentam a interação e a interdependência entre as empresas participantes de uma rede, pois uma sanção formal garante por escrito o que foi combinado, e quanto maior o grau de confiança, maior a interdependência e a interação. A confiança gera comprometimento e assim, os compromissos são respeitados pelos participantes que compõem a rede. (AMATO, 2000)

O Quadro 06 apresenta as dimensões que a confiança pode ter.

Quadro 6 – Dimensões da Confiança



Fonte: HUMPHREY e SCHMITZ. *Trust and inter-firma relations in developing and transitions economies*. UK:IDS-University of Sussex, 1998.

A confiança apresenta duas variáveis possíveis: (1) Cognitiva, calculada, racional ou objetiva; (2) Emocional, relacional ou subjetiva (MCALLISTER, 1995; RATNASINGAM, 2003). Kramer(1999) apresenta seis tipos de confiança descritos no Quadro 07:

Quadro 7 – Tipos de confiança e suas características

Tipo	Características
Disposição para confiança	Predisposição para confiar em uma determinada situação. Anula as incertezas.
Baseado no histórico	Informações indicam menor risco.
Baseada em papéis	Papel assumido por alguém em uma empresa pode demonstrar confiança.
Baseado em regras	Regras formais que regulam o comportamento.
Baseado em categorias	Categoria social na organização: Profissão, sexo, etc.
Baseado em terceiros	Quando pode ser exercida por um terceiro.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kramer (1999, p. 575 -581).

2.4.2 Comprometimento

A confiança é base para um relacionamento estável entre pessoas e empresas, se ela existe, o comprometimento emerge e faz com que as pessoas e as empresas se concentrem na vontade de manter um relacionamento duradouro (BATESON, 2001). Assim, a confiança estimula o comprometimento.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que o comprometimento é a vontade de se manter um bom relacionamento. Para os autores, a confiança e o comprometimento

sustentam uma relação, pois fornecem recursos na mesma intensidade, ou seja, intensificam os valores corporativos e evitam o oportunismo. É a oportunidade de se manterem competitivos.

Granoveter (1985) diz que o comprometimento entre os participantes surge por acaso devido ao relacionamento existente entre as partes, assim como a amizade. Assim, a confiança e cooperação são caminhos naturais.

Outra definição sobre comprometimento é defendida por Bowen & Schoemaker (1998), que afirmam ser necessário manter o relacionamento e fazer tudo por ele. O comprometimento também pode significar a motivação que uma empresa ou pessoa têm em se relacionar com outra. (GRÖONROS, 1990).

O comprometimento apresenta alguns aspectos comportamentais como: trabalho em conjunto, alcance de metas, aceitação de normas, vontade de manter o relacionamento (MORGAN & HUNT, 1994; WHITE & SCHNEIDER, 2000).

De acordo com a análise realizada por Alves (2009), a partir de conceitos apresentados por autores como Ruyter e Semejin (2002) e Gilliland e Bello (2002), identificou-se os seguintes tipos de comportamento:

- Emocional – baseado em sentimentos, afeição;
- Calculativo – relacionado aos parceiros, e aos investimentos envolvidos no relacionamento;
- Moral – sentimento de obrigação em relação à permanência no relacionamento;
- Instrumental – relacionado ao fato de permanecer no grupo por punição ou premiação;
- Comportamental – quando um parceiro percebe as necessidades do outro;
- Resistência – resistência à mudanças, a experimentar algo novo.

2.5 Governança para *Redes de Negócios*

Para que um grupo de empresas ou pessoas trabalhem em conjunto, se faz necessária a existência de regras, normas e direcionamento, isto é, de governança.

Encontram-se muitas ideias relacionadas à governança com os processos de gestão. Mas Alvarez, Silva e Proença (2002) ressaltam que o modelo de gestão pode envolver missão, valores, estrutura, cultura, clima, controle, hierarquias e os sistemas de informação para fortalecer o alinhamento com as diretrizes.

A estruturação de uma rede não é determinada apenas por fatores externos, mas também, pela competição como fator de evolução de comportamento entre os participantes, pelas questões tecnológicas e o surgimento das normas específicas. (KOGUT, 2000).

De acordo com Carnaúba, Boaventura, Telles e Rezende (2012), a governança de redes se refere a como será coordenada, isto é, como o grupo será coordenado, suas regras, normas, e não apenas uma parte dela.

A rede é composta por empresas interdependentes e a atuação da governança em uma configuração de negócios nem sempre é diretamente observável, pois pode se manifestar de forma indireta e não explícita (ZACARELLI *et al.*, 2008). Isto normalmente acontece devido à dificuldade de identificar e determinar os limites da governança em agrupamentos inter organizacionais.

Alguns critérios devem ser observados no processo de desenvolvimento de uma rede, tais como: confiança, cooperação, relacionamentos, inovação, sistema de informações, características sociais, políticas, e mecanismos de composição da rede. (JONES; HESTERLEY; BORGATTI, 1997). Estes são elementos fundamentais para o desenvolvimento assim como a governança que organiza todos os mecanismos de funcionamento da rede.

Os autores apresentaram também as principais estruturas de governança que têm sido analisadas em estudos de *Redes de Negócios*. Estes mesmos autores identificaram para cada temática, uma definição de governança para redes, explicando como estão organizados. Desta forma, os autores ainda direcionaram novos estudos que explorem a temática, mesmo ainda que haja uma preocupação com o problema da assimetria de informação em redes, como um problema na determinação da estrutura de governança. A estruturação aponta que o que acontece numa rede não é aleatório, pois é o espelho da divisão de trabalho por

meio das tarefas, mas sem serem padronizadas. (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

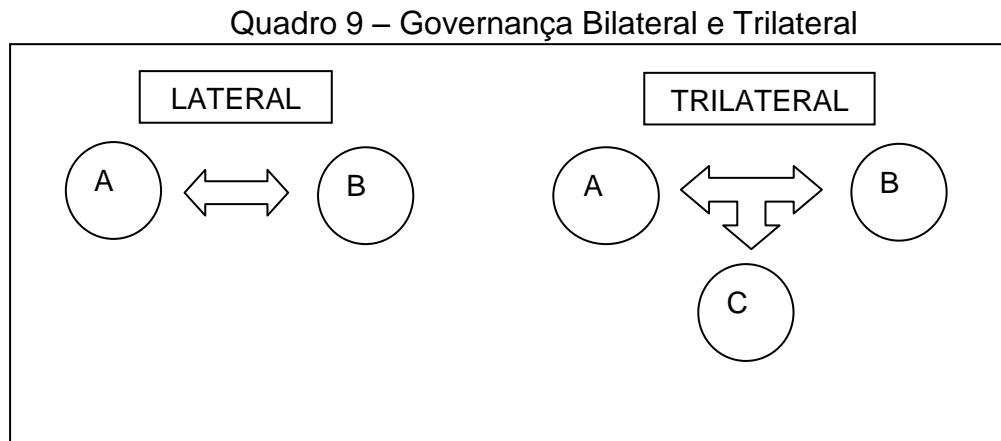
O quadro 08 apresenta o resumo do estudo realizado por Jones, Hesterley e Borgatti (1997), onde são identificados os diferentes temas, definições para governança em rede, ênfases e conceitos relacionados, como interação nas trocas e relacionamentos e os fluxos de recursos entre as unidades independentes.

Quadro 8 – Temáticas, definições, ênfases e conceitos relacionados para redes

REFERÊNCIA	TEMÁTICA	DEFINIÇÕES DE GOVERNANÇA DE REDE	ÊNFASE	CONCEITO RELACIONADO
Alter e Hage, 1993	Interorganizacional	Grupo limitado ou ilimitado de organizações que, por definição, são coletivos não hierárquicos de unidades legalmente separadas.	Grupamento não Hierárquico	Padrão de interação nas trocas e relacionamentos
Miles & Snow, 1986; 1992	Organizações da Rede	Grupos de empresas ou unidades especializadas, coordenados por mecanismos de mercado.	Grupos de empresas ou unidades especializadas, coordenados por mecanismos de mercado.	
Dubini & Aldrich, 1991	Redes	Relações padronizadas entre indivíduos, grupos e organizações.	Relação entre grupos, pessoas ou emresas.	Fluxos de recursos entre as unidades independentes
Gerlach & Lincoln, 1992	Aliança Capitalista	Relacionamentos estratégicos e de longo prazo através de um amplo espectro de mercados.	Relação estratégica de longo prazo	
Granovetter, 1994, 1995	Grupos de Negócios	Empresas ligadas entre si, em alguns aspectos formais e / ou informais, por um nível intermediário de ligação.	Nível intermediário de ligação	
Kreiner & Schultz, 1993	Redes	Colaboração informal interorganizacional	Colaboração informal interorganizacional	
Larson, 1992	Formas de Rede Organizacional	Trocas recorrentes a longo prazo, que criam interdependências que repousam sobre o emaranhado de obrigações, expectativas, reputação e interesses mútuos	Trocas a longo prazo criam interdependência.	
Powell, 1990	Formas de Organização da Rede	Padrões laterais ou horizontais de troca; fluxos independentes de recursos, linhas recíprocas de comunicação.	Padrões laterais ou horizontasi de troca	

Fonte: Adaptado pela autora. JONES, C; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, (1997).

Além disso, Park (1996) afirma que as redes podem apresentar um modo de governança bilateral ou trilateral, como apresentado no Quadro 09.



Fonte: Park (1996).

A governança bilateral é dividida entre os líderes das empresas participantes, sem que haja a necessidade de uma entidade autônoma que monitore as decisões; e a governança trilateral necessita desta entidade autônoma de gestão para monitorar as decisões e o comportamento das empresas participantes (PARK, 1996). O autor afirma também que o equilíbrio entre a interdependência das relações e a estrutura de governança adotado nas redes melhora o desempenho inter organizacional.

A perspectiva de governança concentra-se sobre atributos dos participantes em rede e sobre a forma e conteúdo de seus relacionamentos em um contexto institucional particular (OLIVER e EBERS, 1998).

2.6 Capacidade competitiva

Como lidar com a competitividade tem sido a grande preocupação das empresas que desejam manter seu posicionamento em um mercado, pois nem sempre a experiência fará com que tudo seja alcançado. A concorrência está por todos os lados e as empresas precisam estar atentas aos mínimos movimentos, pois podem ser surpreendidos por um concorrente, e este pode tomar seu lugar.

As empresas precisaram se adaptar às mudanças de mercado, às exigências dos consumidores, atender a níveis elevados de qualidade, e fazer ofertas

adequadas a seus clientes. As condições que baseiam tais ofertas podem ser alteradas rapidamente, mediante a necessidade de manter seu posicionamento no mercado.

Antigamente, não existiam tantos produtos ou serviços, não havia uma grande variedade de marcas, e nem o consumidor tinha tanta importância como tem hoje. Os mercados foram evoluindo conforme suas necessidades, de acordo com as tendências que foram surgindo. A inovação tornou-se algo fundamental.

Encontram-se na literatura muitas abordagens referentes às competências como forma de elevar a competitividade. Senge (1990) analisou a aquisição de competências através de mecanismos internos de aprendizagem individual e coletiva. Segundo Zafarian (1999) a competência relaciona-se à inteligência de colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos, e quanto maior for a complexidade das situações, mais forte esta se torna.

Davi Ricardo (1965) afirma que a competitividade é analisada por meio das vantagens comparativas, e se estabelece através do processo de troca, onde todos os envolvidos são beneficiados.

Para Prahalad, Hamel (1990), a competitividade está relacionada à forma de sustentação das capacidades internas, através das competências essenciais de uma empresa, e da forma que organiza seu posicionamento no mercado.

Barney (1991) aponta a competitividade como a criação de valor de algo que ainda ninguém praticou. O autor identificou benefícios relacionados à criação de valor somente serão sustentáveis, quando não puderem ser substituídos, imitados e quando apresentarem valor e raridade.

Para Porter (1993), a competitividade está relacionada à produtividade, e a capacidade de alcançar uma participação de mercado, aumentando-a de acordo com o tempo. O autor submete a competitividade em cinco forças: novos entrantes, poder de negociação com os compradores e fornecedores, concorrência e produtos substitutos. Estas forças determinam desempenho, preços, custos, e tudo o que for necessário para competir.

Os autores Silva, Gómez e Souza (2004) afirmam que:

A construção das competências é um processo em que a companhia desenvolve uma configuração estratégica procurando atingir e exercitar os objetivos estratégicos. Esse processo compreende, de um lado, o objetivo estratégico presente, e de outro lado, produzindo outputs, o objetivo estratégico futuro e suas perspectivas. Essa construção de competências se dá através da combinação mais efetiva dos fatores tangíveis e intangíveis.

A competitividade também é entendida como a capacidade que a empresa tem de formular e implementar estratégias concorrenciais, que ampliem ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável, no mercado (HAGUENAUER, FERRAZ E KUPFER, 1996).

A competitividade se manifesta de maneira inteligente, por meio de uma análise dos pontos fortes e fracos, e do contínuo esforço para atender as necessidades de consumidores. (ZAIRI, 1997).

No cenário econômico atual, em que cooperação entre as empresas é um fator de sobrevivência, a competitividade é resultado da soma de conhecimentos, de recursos e de vantagens competitivas de vários atores reunidos e do modo como esses grupos se posicionam para atuar no mercado. Para Lorange e Roos (1996) a cooperação entre as empresas de uma rede é um importante caminho para o aumento de competitividade, que acontece por meio das trocas de informação, recursos e tecnologia. Em função disso, são apresentados na sequência aspectos de competitividade para os três tipos de grupos de empresa descritos: APLs, *clusters* e *redes de negócios*.

2.6.1 APLs

Ser competitivo é tudo o que as pequenas e médias empresas mais desejam, e os APLs podem oferecer a competitividade desejada através da inovação, cooperação, ocupação de território e do conhecimento. Com base no modelo Diamante, criado por Porter (1990), alguns aspectos foram determinados, como forma de se medir a competitividade de um APL, como no quadro 10 a seguir:

Quadro 10 – Determinantes do Modelo Diamante e aspectos de análise

FACE DO DIAMANTE	ASPECTOS DE ANÁLISE
Condições dos fatores	Quantidade e custo dos fatores (insumos): - recursos naturais; - recursos humanos; - recursos de capital; - infraestrutura física; - infraestrutura administrativa; - infraestrutura de informação; - infraestrutura científica e tecnológica; Qualidade dos fatores; Especialidade dos fatores.
Condições de demanda	Clientes sofisticados e exigentes; Antecipação às demandas; Demanda pouco comum em segmentos especializados que possam ser atendidos.
Estratégia e rivalidade da empresa	A rivalidade capacitada e competitiva permite: - menores custos; - maior qualidade; - resultando em inovação; - novos processos e produtos; - anulam as vantagens tradicionais da localização.
Setores correlatos e de apoio	Presença de fornecedores capazes (na localidade); Presença de setores correlatos competitivos.

Fonte: Correa, D.A.; Gastaldon, O. (2009, p.97).

No Quadro 10, os fatores analisados revelam os motivos pelos quais as pequenas e médias empresas se unem, aumentando assim sua competitividade.

Correa e Gastaldon (2009) indicam que a capacidade competitiva de um APL pode derivar dos seguintes aspectos:

- Mão de obra especializada ou habilidade específicas, de acordo com as necessidades do APL;
- Disponibilidade de matéria prima;
- Fornecedores especializados;
- Conhecimento relacionado às atividades do APL.

Para Corrêa e Gastaldon (2009), são aspectos importantes para que as empresas conquistem maior vantagem e participação competitivas no mercado em que atuam, além da fidelização de consumidores. Segundo Porter (1998), outras vantagens derivam da atuação de um APL, e que contribuem para aumentar o potencial competitivo: Ganhos de escala; Divisão de riscos; Redução de custos; Maior facilidade na obtenção de informações; Desenvolvimento de capacidades e habilidades via aprendizagem com os demais participantes; Maior poder de barganha; Maior facilidade de exportação.

2.6.2 Clusters

Os *clusters* têm sido analisados como um ambiente que proporciona vantagens competitivas. A competitividade está relacionada às empresas, setores ou regiões que se unem, a fim de se firmar no mercado (SCHWANITZ *et al.* 2002).

A competição deve ser entendida não mais como uma empresa competindo com outra, mas como um sistema do qual faz parte, isto é, competindo com os sistemas dos concorrentes (SZAFIR-GOLDSTEIN; TOLEDO, 2001).

Os autores atribuem aos *clusters* uma capacidade de competir elevada e lista condições que seriam as fontes dessa vantagem. As condições, empresas ou negócios estabelecidos numa mesma área geográfica, desenvolvem de forma natural o comportamento de um sistema, e seus efeitos são benéficos sobre a competitividade do grupo. (ZACARELLI *et al.* 2008).

As 11 condições citadas por Zaccarelli *et al.* (2008) receberam a denominação de fundamentos. Para esses autores, “o fundamento deve ser entendido como uma condição vinculada à competitividade do agrupamento, *cluster* ou rede, de caráter potencializador da capacidade competitiva” (p. 26). No Quadro 11 apresenta-se a visão de autores em relação à competitividade dos *clusters*, e a proximidade que existe nas condições propostas por cada um deles.

Quadro 11 – Condições de competitividade para os *clusters*

SCHIMITZ (1992)	PORTER (1990)	ZACCARELLI (2008)
Concentração Geográfica	Concentração Geográfica	Concentração geográfica
Presença de empresas de vários tamanhos	Existência de fornecedores especializados de insumos e serviços	Abrangência na região de negócios relevantes
Flexibilidade de quantidade e diferenciação do produto	Acesso a instituições financeiras	Especialização das empresas presentes na rede
Presença de terceirização	Presença de empresas de setores correlatos e fabricantes de produtos correlatos	Ausência de posições privilegiadas entre os membros
Trabalho de forma integrada dos fornecedores e prestadores de serviços	Existência de associações de empresas	Complementariedade dos negócios pela utilização de subprodutos
Facilidade de entrada de novas firmas no agrupamento	Entidades de educação e treinamento	Cooperação entre as empresas
Acesso à informação	Associações de normatização	Substituição seletiva de negócios
		Uniformidade do nível tecnológico
		Cultura da comunidade adaptada ao cluster
		Caráter evolucionário pela introdução de novas tecnologias
		Estratégias de resultado orientadas ao cluster.

Fonte: Zaccarelli *et al.* (2008).

As empresas buscam cada vez mais melhorar sua eficiência operacional e desenvolver novas competências, devido à concorrência e à competitividade. As empresas tem se organizado em parcerias e buscam por novas estratégias, que as façam ser cada vez mais competitivas, e não perder seu espaço no mercado. O quadro 12 apresenta os fundamentos relacionados aos efeitos, assim como ao foco que devem ter para alcançar a lucratividade.

Quadro 12 – Fundamentos, impacto na competitividade e foco

FUNDAMENTOS		IMPACTO NA COMPETITIVIDADE - EFEITOS	FOCO
1	Concentração geográfica	Embora a maioria dos produtores seja de Ferraz de Vasconcelos, Suzano, Cotia e Mogi das Cruzes, também havendo alguns de Campinas e Holambra, a oferta de produtos ocorre de forma concentrada no pavilhão do CEAGESP.	AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE PARA COMPETIR
2	Abrangência de negócios viáveis e relevantes	No pavilhão onde a feira é realizada reúnem-se mais de mil produtores que vendem plantas para paisagismo e jardinagem, flores de corte e para ornamentação. Há bancas que vendem vasos, adubos, embalagens para presente, ornamentos e lanches.	
3	Especialização das empresas	Os comerciantes se especializaram em tipos de produtos, por exemplo, há bancas especializadas em gramíneas, flores de corte ou pequenos arbustos. O layout da feira é feito segundo essas especialidades.	
4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Não há diferenciação entre os boxes, que tem medida padrão de 2m x 2m. O produtor pode obter licenças para uso de mais de um box. A setorização da feira não denota condições privilegiadas de visibilidade para alguma banca.	
5	Complementariedade por utilização de subprodutos	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional	
6	Cooperação entre empresas do <i>cluster</i> de negócios	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>	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.	
8	Uniformidade do nível tecnológico	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>	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.	
10	Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias	Diferencial competitivo resultante de inovação (redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta, etc.)	PRESERVAÇÃO DA LUCRATIVIDADE
11	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>	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	

Fonte: Zacarelli *et al.* (2008).

Parker (1999) chama a atenção para o fato de que empresas que sejam rivais, podem trabalhar de forma cooperada, criar vantagens competitivas, e estar à frente do mercado de atuação.

2.6.3 *Redes de Negócios*

A capacidade de competição das *Redes de Negócios* deve ser analisada a partir das razões que levaram as empresas a se unirem, assim como fatores e condições que fazem com que a vantagem competitiva apareça.

A competitividade em redes pode ser explicada a partir da abordagem econômica e a teoria de custos de transação, conceitos defendidos por Williamson (1979). Entende-se a partir desta perspectiva, que as *Redes de Negócios* apresentem uma forma irregular de governança econômica, entre os extremos de mercado e de hierarquia. (PEREIRA, RODRIGO, CASSANEGO JUNIOR, 2013).

Dutra *et al.*, (2008) indicam que as empresas se especializam naquilo que realmente sabem fazer, e se unem a um conjunto empresarial mais competitivo, como forma de dominar a concorrência de outras redes ou de empresas isoladas. Tornam-se mais fortes. Os recursos relevantes utilizados para o alcance dos objetivos de uma rede são fundamentais para que tenham vantagem competitiva (OJASALO, 2003).

Zacarelli e Dutra (2008, p-11), apontam que:

A necessidade de enfrentar a competição em mercados globais provocou nas últimas duas décadas, mudanças aceleradas nos modelos de gestão e de operação das empresas. Em termos de gestão, as empresas promoveram mudanças em suas fábricas e operações. Introduziram as famílias de produtos e serviços globais, integraram suas respectivas cadeias de fornecedores com os recursos da tecnologia da informação, e, reduziram custos dentre outros. O pensamento estratégico dos executivos mudou bastante.

Os autores atribuem às *Redes de Negócios* uma capacidade de competir elevada e lista condições que seriam as fontes dessa vantagem. Analogamente ao que foi realizado para *clusters*, são apresentados os fundamentos que baseiam a avaliação da competitividade de *Redes de Negócios*, segundo Zacarelli *et al.* (2008). No caso das *Redes de Negócios*, a literatura também menciona fontes da capacidade de competir, como apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Condições de competitividade para as *Redes de Negócios*

Singh(1998)	Ahuja(2000)	Zacarelli et al (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • A presença de ativos específicos da relação entre as firmas. • O desenvolvimento de rotinas para compartilhamento e conhecimento • A existência de recursos complementares entre as empresas • Uma governança eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> • O acesso a ativos necessários. • A possibilidade de aprender novas habilidades. • A administração da dependência de outras firmas. • A manutenção da paridade com os concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização crescente entre os fornecedores e clientes. • Compra direta de insumos dos produtores. • Abrangência de negócios presentes na rede. • Especialização das empresas da rede • Agilidade na substituição de empresas • Homogeneidade da intensidade dos fluxos • Inovação para alinhamento de negócios • Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias. • Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros. • Estratégia de grupo para competir como rede.

Fonte: Zaccarelli *et al.* (2008).

As estratégias nascem de vantagens competitivas já existentes, procura-se apenas aproveitar o que já existe, e fazer com que durem por um período de tempo, e que possam trazer algum tipo de resultado positivo. (ZACARELLI *et al.* 2008, p. 214). Segundo os autores, o estrategista é quem deve saber identificar a melhor vantagem competitiva, para obter os melhores resultados, e às vezes pode acontecer de identificar uma vantagem que estava sendo desperdiçada, e a coloca em ativação, trazendo mais resultados.

Zacarelli et al (2008) afirmam que:

A busca por fontes de vantagem competitiva cria a possibilidade de uma nova empresa se inserir no agrupamento de negócios, surgindo um empreendedor para iniciar essa nova empresa ou de acontecer a ampliação da capacidade de empresas já existentes no agrupamento.

Com base nos estudos realizados por Zacarelli *et al.*, (2008), o Quadro 14 apresenta o impacto na competitividade de cada fundamento e a sua relação com a capacidade de competição e preservação de lucratividade, isto é, qual o foco que cada um deve ter para obtenção de sucesso.

Quadro 14 – Fundamentos e competitividade em redes

FUNDAMENTOS		IMPACTO NA COMPETITIVIDADE - EFEITOS - CONCEITO	FOCO
1	Concentração geográfica	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.	AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE PARA COMPETIR
2	Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Custos de busca e acesso menores para cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores)	
3	Especialização das empresas	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.	
4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devidos à competição entre os negócios.	
5	Complementariedade por utilização de subprodutos	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional	
6	Cooperação entre empresas do <i>cluster</i> de negócios	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>	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.	
8	Uniformidade do nível tecnológico	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>	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.	PRESERVAÇÃO DA LUCRATIVIDADE
10	Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias	Diferencial competitivo resultante de inovação (redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta, etc.)	
11	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>	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	

Fonte: Zacarelli *et al.* (2008, p.217-218).

Nos últimos anos, houve a necessidade de aprimorar os processos de gestão e operação, devido às mudanças provocadas pela globalização de negócios. Pequenas empresas podiam ter potencial, mas não conseguiriam se manter, se não

trabalhassem em conjunto com outras. Desta forma, as empresas conseguiram reduzir custos, integraram seus processos, e se tornaram mais fortes para competir num mercado global.

A competição é vista quando uma empresa compete com outra, no mesmo mercado. Em alguns setores, as empresas passaram a se organizar grupalmente formando Redes Empresariais, comumente chamadas de *Redes de Negócios*, para competir com as redes formadas pelos seus concorrentes. (ZACARELLI, DUTRA, SANTOS, 2008).

A competitividade está relacionada aos aglomerados devido as características que apresentam, assim como a localização, conhecimentos, cooperação e especialidade de produção (CORRÊA, GASTALDON, 2011).

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), os resultados obtidos em redes de cooperação são o grande foco de atenção para os estudos de relações interorganizacionais. As pesquisas de Human e Provan (1997) identificaram que a ideia de cooperação entre empresas surgiu ao final da década de 1990, devido à necessidade de potencializar a capacidade de competição.

Com base em pesquisas anteriores, os autores identificaram os resultados possíveis que podem ser alcançados por meio das redes, comparando os resultados das empresas participantes com os das concorrentes. A partir desta identificação afirmam que a participação em redes de cooperação pode ser muito vantajoso, pois se torna um instrumento de ganhos de competitividade para empresas menores.

Balestrin e Verschoore (2008) identificaram cinco ganhos competitivos para as empresas em redes, e que reúnem conjunto de variáveis que afetam o ganho competitivo, que tem origem na cooperação entre as empresas participantes.

Quadro 15 – Síntese de ganhos competitivos em redes de cooperação

GANHOS COMPETITIVOS	DEFINIÇÃO	VARIÁVEIS	REFERÊNCIAS
ESCALA DE PODER E MERCADO	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	*Poder de barganha *Relações comerciais *Representatividade *Credibilidade *Legitimidade *Força de Mercado	Dimaggio e Powell(1963) Best (1990) Waarden (1992) Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) Human e Provan (1997) Campbell e Goold (1999) Macadar (2004) Bohe e Silva (2004)
ACESSO A SOLUÇÕES	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	*Capacitação *Consultorias *Marketing *Prospecção de oportunidades *Garantia de crédito	Best (1990) Rockart e Short (1991) Handy (1997) Olson (1999) Balestro (2004)
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	*Disseminação de informações *Inovações coletivas *Benchmarking interno e externo *Ampliação de valor agregado	Powell (1987;1998) Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) Kraatz (1998) Wildeman (1998) Beeby e Booth (2000) Phan e Peridis (2000) Araújo (2000) Polt (2001) Balestrin (2005)
REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	*Atividades compartilhadas *Confiança em novos investimentos *Complementariedade *Facilidade transacional *Produtividade	Miles e SNow(1986) Lorenzoni e Bade-Fuller(1995) kraatz (1998) Wildeman (1998) Beeby e Booth(2000) Phan e Peridis (2000) Araújo (2000) Polt (2001) Balestrin (2005)
RELAÇÕES SOCIAIS	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	*Limitação do oportunismo * Ampliação da confiança *Acúmulo de capital social * Laços familiares * Reciprocidade * Coesão Interna	Williamson(1985) Coleman (1990) Axelrod (199) Perrow (1992) Ring e Van de Ven (1994) Lado, Boyd e Hanlon (1997) Gulati, Nohria e Zaheer (2000) Bohe e Silva (2004)

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008).

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1 Tipo de pesquisa

Para o presente estudo foi adotada a pesquisa qualitativa, de caráter descritivo já que a mesma foi considerada como sendo a mais por ser um processo de entendimento que

[...] explora um problema social ou humano, no qual o pesquisador constrói um quadro complexo, holístico, analisa palavras, relata pontos de vista detalhados dos informantes e conduz o estudo no local natural [...] (CRESWELL, 1998, p.15).

Martins (2009, p. 62) afirma que, alguns dados podem ser altamente complexos e de difícil quantificação, pois relacionam a funções internas de uma organização e para estes casos, uma abordagem qualitativa torna-se mais adequado, pois ainda segundo o autor:

O tratamento de eventos complexos pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro das organizações, entre os indivíduos e organização, bem como os relacionamentos que estabelecem com o meio ambiente em que estão inseridos. (MARTINS, 2009).

Tendo em vista o objetivo definido para o estudo, que é a descrição da configuração de negócios da Feira das Flores da CEAGESP, a pesquisa também se caracteriza como exploratória, pois proporcionou maior familiaridade com o objeto de estudo, por meio das análises realizadas envolvendo levantamento bibliográfico, e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. (GIL, 2008)

3.2 Estratégia de pesquisa

Para Yin (2010), em estudos de caso, as questões “como” e “por quê”, indicam situações de pesquisa em que há pouco controle sobre eventos e variáveis estudados e enfoque em fenômenos atuais no contexto da vida real. Para o autor vale ainda ressaltar:

[...] que o Estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como os ciclos de vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança da vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (YIN, 2010, p. 24)

Considerando esses conceitos, a estratégia de pesquisa adotada para esta dissertação foi o estudo de caso único, com apenas uma unidade de análise, pois se trata de descrever uma configuração de negócios segundo a abordagem de redes. Desse modo, o nível de análise se dá em relação ao todo da configuração de negócios, embora ela seja composta por muitos pequenos negócios. Os dados foram coletados ao nível desses pequenos negócios, mas se referem à ao todo da Feira de Flores da CEAGESP ou seja, a unidade de análise desta dissertação é a própria configuração.

Indicados o tipo e a estratégia de pesquisa, são detalhados na sequência os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.3 Coleta de dados

Primeiramente foram pesquisadas informações secundárias existentes em sítios na Internet, publicações e visitas à Feira das Flores da CEAGESP a fim de obter um conhecimento inicial que permitisse o planejamento do estudo. Após essa etapa, foi preparado o roteiro de entrevistas, com base no referencial teórico, e que consistiu de questionamentos sobre:

- a) Informações relativas à história da Feira das Flores da CEAGESP: capacidade de competir; a fonte dessa capacidade; seus aspectos mais positivos; existência dessa condição (vantajosa) desde o início da feira; aperfeiçoamentos desenvolvidos ao longo do tempo; ocorrência, em algum momento no passado, de fatos ou eventos que alteraram substancialmente a feira (incidente crítico); seus aspectos mais negativos; impacto desses aspectos na capacidade da rede de concorrer.

- b) Informações relativas à estrutura da Feira das Flores da CEAGESP: quantidade de sujeitos com os quais existem ligações mais fortes; existência de um (ou mais) sujeito com maior influência e liderança; existência de apoio e/ou controle de instituições externas (secretarias de governo, sindicatos, ONGs etc); posição do sujeito analisado na estrutura da Feira das Flores.
- c) Informações relativas ao relacionamento entre os sujeitos da Feira das Flores da CEAGESP: concorrência entre os sujeitos; cooperação entre os sujeitos; comprometimento entre os sujeitos.
- d) Informações relativas aos fatores que podem fortalecer ou enfraquecer a configuração de negócios da Feira de Flores da CEAGESP: Concorrências interna e externa; oferta de produtos; cooperação.

A coleta de dados sobre a configuração da Feira de Flores exigiu colaboração e conhecimento aprofundado por parte dos produtores e representantes. Para auxiliar nesse processo, escolheu-se como instrumento de coleta, a entrevista pessoal semiestruturada com produtores e representantes envolvidos, que possuam conhecimento sobre o funcionamento da Feira de Flores.

Além de contribuírem com informações para o atingimento dos objetivos do estudo, os entrevistados também indicaram mais um ou dois atores para adicionar novas perspectivas e confirmar as informações fornecidas.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela autora do trabalho, com o suporte de um roteiro de perguntas previamente elaborado, gravadas e posteriormente transcritas. As transcrições foram utilizadas para a análise e elaboração das conclusões.

Quadro 16 – Guia para coleta e análise de dados primários

Nº	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COLETA E ANÁLISE DE DADOS
1	Descrever o histórico da configuração de negócios proposta, desde seu início até o formato atual conforme a abordagem de redes.	<ul style="list-style-type: none"> *É um negócio herdado da sua família? Caso não seja, o que te levou a vender sua produção aqui no Ceagesp? *Existe algum tipo de regra ou controle formal, para que um novo produtor possa vender sua produção aqui? *Caso existam regras ou um controle formal, elas favorecem os produtores? De que forma? * Vocês contam com o apoio ou controle de instituições externas, como Sindicatos, ONGs ou Secretarias do Governo? Quais? * No caso de controle ou apoio das instituições externas, o que elas favorecem os produtores?
2	Identificar fatores que podem prejudicar configuração de negócios atual;	<ul style="list-style-type: none"> * Vocês contam com o apoio ou controle de instituições externas, como Sindicatos, ONGs ou Secretarias do Governo? Quais? * Caso exista algum apoio de instituições externas, elas favorecem os produtores? Como? *Há liderança entre os produtores? *Há algum tipo de cooperação entre os produtores, isto é vocês se ajudam? Como? *A concorrência externa atrapalha o desempenho da Feira de Flores?
3	Identificar fatores que contribuem para fortalecer a configuração atual;	<ul style="list-style-type: none"> * A Feira de Flores é um pólo atrativo para consumidores? Por que? *Qualidade dos produtos *Preços justos. *Poderiam ser acrescentados outros fatores como variedade e atendimento?

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Entrevistas

As entrevistadas foram realizadas com os produtores em janeiro de 2014, durante o horário de funcionamento da Feira de Flores no CEAGESP. A duração de cada entrevista dependia da disponibilidade de cada produtor. A escolha dos entrevistados foi aleatória, e em pontos diferentes do pavilhão de produtores da CEAGESP, para que não houvesse influência durante a entrevista.

No mesmo período, foi entrevistado o Sr. Paulo Murad, que está à frente do Sindicato Atacadista de Comércio de Flores e Plantas do Estado de São Paulo – SINCOMFLORES. Esse órgão auxilia a regulamentação e funcionamento da Feira de Flores, mas não foi permitido que participasse de reuniões com produtores.

3.5 Análise dos dados

A análise de dados deste estudo seguiu estratégia proposta por Yin (2010) denominada 'desenvolvimento da descrição do caso', que necessita uma estrutura teórica (construída na revisão bibliográfica), que permite a comparação dos dados e fatos recolhidos em campo com conceitos estabelecidos na parte teórica e que auxiliam na narrativa descritiva e analítica deste estudo. (YIN, 2010).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O item 4.1. apresentará dados secundários, que auxiliaram na formatação deste estudo, e em seguida, no item 4.2 serão apresentados os dados primários, que respondem à questão de pesquisa do estudo.

4.1 Apresentação dos dados secundários

Os dados secundários são apresentados em duas etapas: A primeira sobre o histórico do agronegócio de plantas e flores, e a segunda sobre a história da Feira de Flores da CEAGESP. Estes dados justificam a importância do mercado de flores e seu crescimento.

4.1.1 Histórico do agronegócio de plantas e flores

Para justificar a existência da Feira de Flores da CEAGESP é preciso conhecer a evolução do agronegócio de flores e plantas ornamentais. Este segmento vem se expandindo devido às condições climáticas no país, que são muito favoráveis para o cultivo de flores e plantas, que se adaptam aos climas tropical e temperado brasileiro. Em função disso, elas podem ser produzidas a um custo reduzido, sendo que o CEAGESP tem sido um dos principais locais de escoamento da produção paulista, e de alguns outros estados.

De acordo com França e Maia (2008), a floricultura vem se consolidando como uma atividade econômica relevante, porém o principal aspecto deste segmento é seu lado social. O agronegócio de flores e plantas ornamentais é uma atividade dominada por pequenos produtores rurais o que contribui para uma melhor distribuição de renda. Pequenos produtores podem contratar cerca de dez a quinze pessoas por hectare. (VENCATO *et al*, 2006). Estes pequenos produtores, têm como alvo o mercado interno e se concentram na região sudeste, principalmente no estado de São Paulo. Conforme o Quadro 17 observa-se que a atividade de floristas não é tão recente.

Quadro 17 – Histórico de produção

ANO	PRODUTOR/REGIÃO	PRODUTO
1870	Binot, Petrópolis (RJ)	Orquídeas
1893	Dierberger	Dálias
1929	Boettcher, São Paulo (SP) e depois em Cotia (SP) (Roselândia)	Rosas
1948	Imigrantes holandeses, em Holambra (SP)	Flores em geral

Fonte: Revista SEBRAE de agronegócios (2005).

Os irmãos Boettcher, pioneiros no cultivo de rosas desenvolveram várias atividades para promover suas rosas, como por exemplo exposições, abertura da fazenda para visitas públicas, promoção da festa anual das rosas, realização de cursos para floristas, paisagistas e outros interessados. (REVISTA SEBRAE DE AGRONEGÓCIOS, 2005).

De acordo com Vencato *et al.* (2006), a produção de flores até a metade da década de 1960 era conduzida ainda de forma muito amadora. Eram cultivadas em chácaras, estavam próximas às capitais estaduais, particularmente do sul e do sudeste do País.

Os imigrantes tiveram um papel fundamental no processo de organização e crescimento da floricultura brasileira, entre eles, os italianos, os alemães e, principalmente, os japoneses (VENCATO *et al.*, 2006). Em 1948, imigrantes holandeses se instalaram no leste paulista e fundaram a Cooperativa Agropecuária de Holambra, dedicada a várias atividades entre elas as flores. Com a Cooperativa a floricultura teve outro grande impulso (VENCATO *et al.*, 2006).

A Cooperativa de Holambra responde atualmente por cerca de 60% da produção de flores no Brasil. Em 1991 foi criada uma empresa para se dedicar especificamente a comercialização dos produtos, a Veiling (REVISTA SEBRAE DE AGRONEGÓCIOS, 2005).

A diversidade de clima e solo tem possibilitado ao Brasil o cultivo de diversas espécies de flores e plantas ornamentais, de origens nativas e exóticas, de clima temperado e tropical. A produção brasileira está assim dividida: flores de corte, flores de vaso, sementes, plantas de interiores, plantas de paisagismo e folhagens

(BUAINAIN; BATALHA, 2007). O Quadro 18 apresenta alguns dados relevantes sobre o segmento:

Quadro 18 – Informações relevantes sobre o segmento de flores

Distribuição	304 municípios
Empregos	4 mil / distribuição
	51 mil / comércio varejista
	58 mil / produção
	7 mil / atividades relacionadas

Fonte: Revista SEBRAE de agronegócios (2005).

De acordo com Buainain; Batalha (2007), São Paulo é o maior estado produtor, consumidor e exportador de flores e plantas ornamentais do Brasil e concentra cerca de 75% da produção nacional. Os principais polos são as regiões de Atibaia, Grande São Paulo, Vale do Ribeira, Paranapanema, Campinas e Rodovia Dutra. No quadro 19, apresentam-se as regiões e seus principais cultivos.

Quadro 19 – Produtos x Região

REGIÕES	PRODUTOS
Atibaia	Flores de corte, Rosas, orquídeas, Crisântemos e vasos.
Grande São Paulo	Plantas para paisagismo, forração e flores de corte.
Vale do Ribeira	Plantas para paisagismo, e flores tropicais como antúrios e helicônias
Paranapanema	Flores de corte e vasos
Campinas	Plantas para paisagismo e bromélias

Fonte: Revista SEBRAE de agronegócios, 2005

4.1.2 História da Feira de Flores da CEAGESP

A história da Feira de Flores envolvem fatos políticos, localização e problemas relacionados à inundação. Em sua primeira fase, ela acontecia no Mercado da Cantareira. Esse local era referência de venda desses produtos, mas havia necessidade de um lugar maior, mais bem-estruturado e de fácil acesso, além de não sofrer com inundações. Houve resistência para mudança de local, não só dos

floristas, mas também dos demais atores que ali trabalhavam: os produtores de hortifrutigranjeiros. Por fim, em 1965 foi criado o CEAGESP, localizado na Vila Leopoldina provendo acesso aos produtores e clientes pelas marginais dos rios Tietê e Pinheiros e algumas estradas.

Inicialmente apenas os hortifrutigranjeiros foram transferidos para a CEAGESP, pois os produtores de flores resistiram por acharem o CEAGESP distante, o que dificultaria a visita de seus compradores. Assim, eles foram transferidos para a Praça Charles Muller, onde ficaram até 1967. Nessa época o governo estadual decidiu que deveriam ser transferidos definitivamente para o CEAGESP. Nesta época eram apenas cento e quarenta e sete produtores.

Assim, desde 1967, a Feira de Flores ocupa um espaço coberto no CEAGESP, em São Paulo, com cerca de 20.000 m², chamado Mercado Livre do Produtor (MLP), que abriga às terças e sextas feiras, das 5:00 às 10:30 h, cerca de 1.000 produtores de flores e plantas, e 100 comerciantes de adereços, vasos, artesanatos, velas, fitas e embalagens, e recebe cerca de 50.000 visitantes por dia, desde floristas, empresas de decoração, paisagistas, e consumidores individuais.

Na Feira das Flores da CEAGESP são vendidos produtos de forma próxima à do atacado, como rosas, que podem ser encontradas em maços de 60 botões, ou violetas, em caixas com 15 unidades. Entretanto, também é possível encontrar maços menores e outras variedades de flores e plantas vendidas por unidade. De acordo com o Sr. Paulo Murad, que está à frente do Sindicato Atacadista de Comércio de Flores e Plantas do Estado de São Paulo – SINCOMFLORES, desde 1997, a feira movimentava cerca de 200 milhões de reais ao ano, com aproximadamente 50 mil visitantes por mês.

Durante as visitas realizadas, percebeu-se que a distribuição dos vendedores dentro do pavilhão é setorizada por tipo de produtos, existindo setores específicos para flores de corte, flores para vasos, plantas rasteiras, flores para eventos, arranjos de flores, arbustos, árvores (mudas ou adultas), embalagens e decoração.

Figura 3 – Vista do pavilhão Mercado Livre do Produtor (MLP)



Fonte: SINCONFLORES

Os trabalhos na Feira de Flores se iniciam ainda de madrugada, quando os produtores chegam, organizam seus produtos nos respectivos boxes e aguardam os clientes, que incluem desde floristas, empresas de decoração, eventos, paisagistas a consumidores finais. A logística é fundamental nesse processo, pois os caminhões são de vários tamanhos, devido aos tipos de produtos comercializados, como palmeiras reais adultas, que chegam a ter cinco metros de altura, ou pequenos vasos com violetas, ou plantas leguminosas.

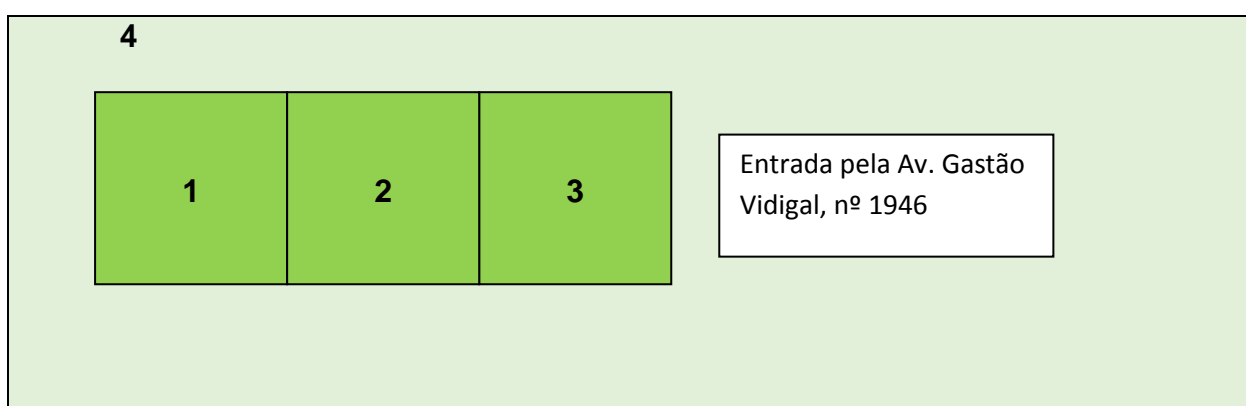
O pavilhão onde se concentra a feira, por não ter sido modernizado, já não comporta mais os grandes atacadistas, o que prejudica os produtores e o atendimento aos visitantes e por consequência o faturamento geral.

O Sr. Paulo Murad, do SINCOFLORES, vem tentando junto aos produtores melhorar as condições de comercialização no CEAGESP. Uma das iniciativas foi criar um *website*, com informações sobre os produtores, dicas sobre plantas, flores, preços, e que fosse usado como canal de comunicação com o produtor.

4.1.2.1 Organização da Feira de Flores da CEAGESP

São cerca de 20.000m², e a organização é necessária, não somente para os consumidores, mas para os produtores também. Eles estão organizados por setores, e cada um ocupa o box para a venda de seus produtos. O box mede 2m x 2m, e eles pagam um valor mensal, referente ao uso, no valor de R\$ 700,00. Alguns, possuem mais de um box.

Figura 4 – Mapa da Feira de Flores



Fonte: Elaborado pela autora.

O pavilhão está subdividido em áreas: (1) Vasos, terra, pedregulhos, vasos e artigos para decoração; (2) Arbustos, forrageiras, trepadeiras, frutíferas e plantas de maior porte; (3) Flores de corte, diversos tipos de arranjos prontos para serem utilizados, e (4) Plantas ornamentais e gramas, na área externa. A setorização forma grandes corredores, por onde passam consumidores, empresas e entregadores.

Os produtores têm horário para entrar no pavilhão, e arrumar o box. A entrada é permitida a partir das 2h. A Feira de Flores abre para o atendimento aos clientes a partir das 5h, e encerram suas atividades às 10h, sempre às terças e sextas feiras.

4.1.2.2 Comercialização

Os produtos da Feira de Flores são reconhecidos pelo frescor, qualidade, durabilidade, e preço justo. A comercialização dos produtos segue tanto no atacado como no varejo. Desta forma, eles conseguem atender o público que se divide em consumidores finais, e empresas de decoração.

A figura 05 apresenta exemplo dos preços praticados na Feira de Flores, e divulgado no *website* da CEAGESP.

Figura 5 – Exemplo de preços praticados na Feira de Flores

Categoria: Flores Data: 29/04/2014						
Produto	Classificação	Uni/Peso	Menor	Comun	Maior	Quilo
ALSTROMERIA		0.4/MC	9.98	11.19	12.29	27.98
ANGELICA		1.5/DZ	6.17	7.17	8.17	4.78
ANTURIO	CABO CURTO	0.15/DZ	12.7	15.65	18.06	104.33
ANTURIO	CABO LONGO	0.15/DZ	34.65	38.72	42.81	258.13
ANTURIO	CABO MEDIO	0.15/DZ	24.55	27.55	30.29	183.67
AZALEA DOBRADA		5/CX	29.81	39.81	49.81	7.96
BEGONIA		6/CX	32.5	34.5	37.5	5.75
BICO DE PAPAGAI		6/CX	30	33	36	5.50
BOCA DE LEAO		0.3/MC	4.26	5.26	6.26	17.53
BRANQUINHA		2.4/PCT	7	8	9	3.33
CRAVINA		1/DZ	11.14	12.14	13.14	12.14
CRAVO COMUM		0.25/DZ	8.46	9.46	10.46	37.84
CRISANTEMO COMUM		1.5/PCT	14.59	15.59	16.59	10.39
CRISANTEMO CRESPO		1.5/PCT	14.53	15.53	16.53	10.35
CRISANTEMO INDIANOPOLES		0.2/DZ	14.86	15.81	16.86	79.05
CRISANTEMO JAPONES		0.2/DZ	14.82	15.82	16.82	79.10
CRISANTEMO MACARRAO		1.5/PCT	14.72	15.72	16.72	10.48
CRISANTEMO MANTEIGA		1.5/PCT	14.65	15.65	16.65	10.43
CRISANTEMO MARGARIDA		1.5/PCT	14.44	15.44	16.44	10.29
CRISANTEMO POLARES		1.5/PCT	14.71	15.71	16.71	10.47

Fonte: CEAGESP (<http://www.ceagesp.gov.br>).

Os preços apresentados no exemplo acima, referem-se ao atacado, e variam de acordo com cada tipo de produto e quantidade oferecida.

4.1.2.3 Serviços disponíveis

Alguns serviços são necessários para o bom funcionamento da Feira de Flores, assim como estacionamento e carregadores, e outros são complementares como bancas de alimentação.

A entrada principal para a Feira de Flores está situada na Av. Gastão Vidigal, onde se encontra o primeiro bolsão de estacionamento, que fica bem ao lado do pavilhão. Quando este fica lotado, os visitantes são deslocados para outros estacionamentos no CEAGESP.

Dependendo do tamanho da compra que o consumidor for fazer, ele pode contratar um carregador. Em meio à multidão é fácil identificá-los, pois estão

vestidos com jalecos amarelos. Eles carregam as compras em carrinhos com estrutura de madeira, e cobram R\$ 25,00 por viagem.

Num espaço próximo à Feira de Flores, pode-se encontrar lanchonetes e barracas que vendem pastel de feira. É uma opção para os que trabalham no CEAGESP, e que visitam a feira.

4.2 Apresentação e análise dos dados primários

A partir desta etapa, as informações são primárias e foram coletadas por meio de entrevistas e acompanhamento de reuniões, que foram gravadas e transcritas. Foram entrevistados 20 produtores, em dias alternados, de especialidades diferentes.

4.2.1 Entrevistados

A seguir estão relacionados os aspectos abordados na proposta de entrevista semiestruturada apresentado no quadro 16, na página 59.

- **Informações iniciais**

Os entrevistados foram selecionados de setores diferentes da feira, para que não houvesse influência nas respostas. Informações como nome e idade não foram revelados, mas produtos e região de origem são mencionados no decorrer do estudo.

É importante ressaltar, que durante o processo de entrevistas encontraram-se muitas dificuldades para que as entrevistas fossem realizadas, pois os produtores somente aceitavam participar durante o período em que estavam comercializando seus produtos no CEAGESP. Alguns se mostraram mais receptivos, outros nem tanto, mas se acredita que a partir da décima-oitava entrevista se tenha alcançado o ponto de saturação, isto é, não houve, a partir daí, novidades ou informações complementares à pesquisa. Como forma de buscar novas informações, as perguntas foram reformuladas, os dias de entrevistas foram alternados, mas as informações continuaram sendo as mesmas.

- **Origem e Início do negócio**

A Feira de Flores existe desde 1967, e durante as entrevistas, foram identificados produtores que há muito tempo exercem suas atividades no CEAGESP. Foram identificados entre os entrevistados alguns produtores que assumiram os negócios da família, outros pela atratividade e rentabilidade do negócio. Regiões como Suzano, Ferraz de Vasconcelos, Cotia, Mogi das Cruzes, Atibaia, São Roque, Piedade e Campinas determinam a origem dos produtores entrevistados. Alguns produtores que exercem suas atividades há mais de 35 anos, e outros com menos tempo. O mais recente entrevistado, vende sua produção no CEAGESP há quatro anos.

- **Regras existentes**

Devido à quantidade de produtores e comerciantes que trabalham no período de funcionamento da Feira de Flores, há necessidade de controle de entrada e saída, horário para descarregar mercadorias e de uso dos boxes. O uso do box é exclusivo dos permissionários da CEAGESP, durante o período de funcionamento da Feira de Flores, isto é, das 5h às 10h. O espaço de um box equivale a 2m², não sendo necessário demarcar o chão pois o espaço de cada um é respeitado por todos os pequenos empresários. Cada box custa em média R\$ 700,00 por mês ao permissionário. Segundo os produtores, neste valor estão incluídos serviços de limpeza e segurança oferecidos pela CEAGESP. Os direitos são apenas de uso, e quando o produtor não deseja mais continuar, não pode oferecer o espaço a outras pessoas, pois de acordo com o presidente do SINCOMFLORES, sempre há uma fila de espera por estes boxes. A substituição de produtores é pequena.

Outro fator de organização está relacionado ao horário de entrada e saída dos caminhões para descarregar os produtos. A entrada é permitida a partir das 2h da manhã, pois antes da Feira de Flores, acontece outra feira que eles chamam de paralela, e que termina às 2hs. A feira paralela é exclusiva para empresários do setor. Os produtos apenas são transferidos de caminhão para caminhão, pois são na maioria das vezes encomendas de clientes fixos. Neste caso, os produtos ficam expostos no próprio caminhão.

No caso da Feira das Flores, após os caminhões entrarem no pavilhão Mercado Livre do Produtor (MLP), os produtos somente podem ser expostos uma

hora e meia antes do início da feira. Segundo os produtores, alguns respeitam os horários, outros não, pois deixam os boxes prontos antes mesmo do permitido. O horário de saída também tem que ser respeitado, isto é às 10h.

- **Comercialização**

A forma de comercializar os produtos não foi alterada desde o início das atividades da feira das Flores. Eles vendem as flores de corte em maços de 60, 24 ou 12 unidades, dependendo do tipo de produto, os pequenos vasos de violetas são vendidos em caixas com 12 ou 15 unidades, os vasos de buchinho são vendidos por unidade, assim como as grandes palmeiras reais. Encontra-se também galhos de orquídea, que são usados em decoração, e que são vendidos em maços de cinco unidades.

A forma de comercialização, de acordo com os produtores, não deve ser alterada, pois acreditam que o negócio poderia ser descaracterizado, eles perderiam com isto, pois desta forma atendem tanto a empresas como consumidores finais.

O pagamento pode ser em dinheiro, cheque ou em alguns boxes, pode-se encontrar a opção de máquinas para pagamento com cartões de crédito ou débito. As compras a crédito somente são realizadas quando o montante é muito grande.

- **Apoio de instituições externas**

O SINCOMFLORES - Sindicato Atacadista de Comércio de Flores e Plantas do Estado de São Paulo, representado pelo seu presidente, diz que procura apoiar os produtores em todas as decisões que possam trazer benefícios para o trabalho de todos.

A preocupação do SINCOMFLORES está em melhorar todas as condições para que a Feira de Flores seja cada vez mais profissional. Em entrevista, o Sr. Paulo Murad, presidente do SINCOMFLORES, mostrou essa preocupação, mas apontou que os produtores não têm interesse em mudanças, por temerem que avanços tecnológicos possam mudar a forma de trabalho, que é a mesma desde o início de funcionamento da feira. As mudanças propostas vão desde tipos de comercialização, disposição de produtos, variedade, disponibilidade de informações no *website*, cotação de preços até o atendimento ao consumidor ou empresas.

Segundo o presidente do SINCOMFLORES, os produtores acham que perderiam com tanta modernidade e mudanças e que o formato deve ser o mesmo, pois funciona bem há muito tempo. Quando o SINCOMFLORES organizou o *website*, o intuito era de facilitar o acesso aos produtores, pois os consumidores ou empresas poderiam procurar por especialidades e negociar antes mesmo do período da feira, apresentando assim, um trabalho mais profissional.

Em entrevista com os produtores, quando questionados sobre os trabalhos do SINCOMFLORES, eles afirmam que nada é feito em prol deles, e sim a favor dos interesses da CEAGESP. Percebeu-se divergência de opiniões e de interesses e em momento algum foi possível verificar um ponto de equilíbrio entre as partes. Os produtores que se associam ao SINCOMFLORES pagam uma taxa mensal de R\$ 45,00 por mês.

- **Liderança entre os produtores**

Quando as lideranças são identificadas em um grande grupo, podem trazer benefícios em termos de negociação por melhores condições de trabalho, organização e melhores resultados. Os produtores afirmam que muitos entre eles não têm interesse em exercer a liderança, pois as questões são muito mais políticas do que gerenciais. Afirmam também que os poucos que tentaram exercer esta liderança, acabaram desistindo, pois não conseguiam atingir os objetivos propostos de melhorias e nem mesmo de reunir os produtores pra discutirem assuntos que fossem pertinentes às atividades. A liderança não tem representatividade entre os produtores, e para eles nada se resolve.

- **Concorrência entre os produtores**

As entrevistas mostraram que os produtores concorrem entre si principalmente em atributos que envolvem variedade, disponibilidade de produtos e preços. Os produtores relataram que a concorrência é acirrada entre eles e que não há nenhum tipo de favorecimento. O preço é um fator para a concorrência, e pode ser decidido pelo consumidor, com base no poder de barganha. Ficou evidenciado que os produtores praticamente não trabalham em conjunto.

- **Cooperação entre os produtores**

Durante as entrevistas percebeu-se que a cooperação é quase que inexistente entre os produtores. As entrevistas procuraram identificar fatores que pudessem levar à cooperação, como por exemplo, a amizade, a proximidade entre os boxes, a origem/localidade dos produtores, mas em apenas duas entrevistas foi possível identificar sinais de cooperação. Estes dois produtores afirmaram que indicam outros colegas na falta de produto, que ajudam a completar a quantidade solicitada pelo cliente, pois de acordo com eles, essa é a forma de manter o consumidor no local e fazê-lo retornar sempre. Nesses dois casos, os produtores também ajudam um ao outro trocando informações sobre produtos, novas tecnologias e novas tendências. Segundo eles, os demais não trabalham desta forma, pois acham que devem cuidar apenas daquilo que lhes interessa, e que cooperar “não os levará a alugar algum”.

- **Concorrentes externos**

Os relatos são de que antigamente a concorrência era menor, mas atualmente eles têm como concorrentes as grandes redes de varejo que também vendem flores a preços mais baixos que os praticados na feira junto ao consumidor final. Atuam do mesmo modo as Centrais de Abastecimento (CEASAS), das regiões de Campinas, Sorocaba e Holambra, conforme está especificado a seguir.

- a) Redes de Varejo**

As grandes redes de varejo, devido à grande quantidade de produtos adquiridos, conseguem obter uma ótima margem de negociação, disponibilizam os produtos a preços bem mais competitivos com maior facilidade de acesso pelo consumidor. Não oferecem apenas vasos com plantas, mas também as de corte. A variedade oferecida é muito grande, e disponível diariamente, o que não ocorre no CEAGESP.

- b) Cooperativa Veiling Holambra**

É um grande concorrente, pois é o principal centro de comercialização de flores e plantas da América, responsável por cerca de 45% do mercado nacional. O

Veiling Holambra concentra a produção de cerca de 400 fornecedores da macrorregião de Holambra e outras regiões produtoras. A força do Veiling se deve à bem sucedida parceria com fornecedores e clientes, que resulta em produtos e serviços reconhecidos em todo território nacional, EUA e Europa. A Veiling Holambra é uma cooperativa e oferece aos produtores boas condições de trabalho, vantagens lucrativas e ótima infraestrutura.

São oferecidos na Veiling Holambra: 1. – informatização completa do sistema comercial, como pregão eletrônico e informações *online* para seus cooperados e clientes; 2. – área extensa com construção de 79 mil m², sendo 55% dela destinada a clientes. 3. – rampas de carga e descarga; 4. – 4.568 m² de câmaras frias com diferentes temperaturas; e 5. – tribuna com três quiosques (grandes painéis em LED, que informam lotes de produtos, quantidade, preços) que realizam leilões simultâneos. Os entrevistados declararam que são necessários investimentos nessa estrutura, pois atende às necessidades de seus cooperados e clientes e a demanda de mercado, atualmente com crescimento estimado em torno de 12% ao ano.

c) CEASA Campinas

A CEASA de Campinas especializou-se no atendimento a empresas de decoração, a floriculturas e a redes de varejo. Segundo os produtores, a organização é mais eficaz que o CEAGESP, sendo também muito mais profissional. A infraestrutura conta com 100 mil m² e oferece: 1. – plataformas de carga e descarga cobertas; 2. – depósitos; 3. – câmara fria; 4. – estacionamento para carros e caminhões; 5. – auditório; e 6. – acesso gratuito à internet e outros serviços de apoio.

A CEASA de Campinas movimenta cerca de 6 mil toneladas por mês, que geram em torno de R\$ 10 milhões mensais. São mais de 11 mil clientes cadastrados como paisagistas, arquitetos, hotéis, decoradores, empresários, supermercados, floriculturas, etc..

Os concorrentes externos como CEASA Campinas e a Cooperativa Veiling Holambra tornaram-se concorrentes em potencial, devido à infraestrutura oferecida, e vantagens para o produtor. Alguns dos entrevistados afirmaram que estes dois locais são mais profissionais, e trazem mais retorno para eles, pois o foco está em empresas do setor e, não consumidores finais.

- **Fatores que possam atrapalhar o desempenho da Feira de Flores**

Os produtores indicaram que a concorrência externa tem atrapalhado o desempenho da Feira de Flores, pois a oferta está mais próxima do consumidor final. Além disso, a falta de profissionalização do processo, de infraestrutura adequada e as políticas internas, afastam alguns produtores para outros centros de comercialização que possam ser mais rentáveis. Isso também ocorre com empresas do setor, que buscam um local com melhor infraestrutura para suas compras.

- **O que a Feira de Flores tem de pior e que poderia ser melhorado**

Quando o CEAGESP foi construído na década de 1960, não se previu o quanto a cidade cresceria, assim como o consumo de forma geral. Atualmente, a estrutura oferecida pelo CEAGESP já não comporta a quantidade de produtores e consumidores e necessita de uma grande reforma que modernize os locais e a infraestrutura em geral. Do modo como está falta funcionalidade.

O espaço é pequeno para a grande quantidade de produtores, tanto que o perímetro do pavilhão também é ocupado para a venda desses produtos. A falta de recursos para os produtores é muito grande, pois não há disponibilidade de câmaras frias, plataformas de carga e descarga e outros recursos, como por exemplo, acesso à internet.

Os produtores pagam taxa mensal ao CEAGESP pelo uso dos boxes, que inclui serviços de segurança, manutenção e limpeza, embora nenhuma melhoria tenha sido feita. Após 46 anos, o principal pavilhão Mercado Livre do Produtor (MLP) está sendo restaurado, pois havia problemas estruturais graves. A reivindicação já havia sido feita há muito tempo, mas somente agora, estão restaurando.

Segundo os produtores, as questões políticas são as que mais geram problemas no CEAGESP e impedem que melhorias sejam realizadas a tempo.

- **O que a Feira de Flores tem de melhor**

A qualidade, o frescor e os preços justos dos produtos oferecidos, fazem da Feira de Flores da CEAGESP uma referência no mercado. A tradição dessa feira,

que funciona há mais de 46 no mesmo local, oferecendo produtos de qualidade, faz com que ela tenha uma grande vantagem competitiva.

Os relatos apontam que os consumidores finais ou empresas, podem encontrar todos os tipos de flores ou plantas no local e que muitos lançamentos de produtos ou novas tendências são disponibilizados na feira.

- **Potencial de competitividade**

Pode-se relacionar a competitividade da Feira de Flores da CEAGESP à tradição, qualidade e variedade de produtos, preços, concentração geográfica, a facilidade da compra direta e da especialização.

A Feira de Flores ainda é um polo de atração para consumidores de plantas e flores, e para alguns produtores ainda é possível manter esta competitividade, porém, é necessário realizar mudanças para torna-lo mais competitivo e atraente.

- **A Feira de Flores e sua atratividade**

De acordo com os relatos, a Feira de Flores é considerada um polo atrativo, pois conforme já foi citado, é um centro de comércio de flores tradicional, com qualidade e preço justo. Circulam nos dias da feira, cerca de 50 mil pessoas que buscam produtos frescos, com qualidade e bom preço.

- **Reuniões**

A falta de liderança, ou descrença sobre ela, dificulta o agendamento de reuniões entre produtores. Segundo alguns, as reuniões são eventuais, sem nenhum tipo de agendamento prévio e sem periodicidade, isto é, não existe a cultura de reunião entre eles, somente quando necessário.

Os produtores afirmam que as reuniões, quando acontecem, não conduzem a nenhum resultado, pois o interesse é muito mais político, do que voltado para os problemas dos produtores. A autora do trabalho tentou participar de uma dessas reuniões, mas não foi possível. Devido aos últimos acontecimentos no CEAGESP, assim como a revolta dos produtores com relação à cobrança considerada de abusiva de estacionamento, todo e qualquer contato foi cortado. Esse tipo de

participação ficou restrita a ocasiões anteriores. Os Quadros 20 e 21 apresentam uma compilação das respostas dos entrevistados e das observações da autora do trabalho sobre a presença ou ausência dos fundamentos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008). As respostas foram direcionadas aos fundamentos, tanto para *clusters* quanto para redes, identificando assim os impactos na competitividade de cada uma das modalidades.

Quadro 20 – Fundamentos da vantagem competitiva para o caso de *clusters*

FUNDAMENTOS		IMPACTO NA COMPETITIVIDADE - EFEITOS - CONCEITO	IMPACTO NA COMPETITIVIDADE - EFEITOS NA FEIRA DE FLORES DO CEAGESP
1	Concentração geográfica	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.	Embora a maioria dos produtores seja de Ferraz de Vasconcelos, Suzano, Cotia e Mogi das Cruzes, também havendo alguns de Campinas e Holambra, a oferta de produtos ocorre de forma concentrada no pavilhão do CEAGESP.
2	Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Custos de busca e acesso menores para cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores)	No pavilhão onde a feira é realizada reúnem-se mais de mil produtores que vendem plantas para paisagismo e jardinagem, flores de corte e para ornamentação. Há bancas que vendem vasos, adubos, embalagens para presente, ornamentos e lanches.
3	Especialização das empresas	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.	Os comerciantes se especializaram em tipos de produtos, por exemplo, há bancas especializadas em gramíneas, flores de corte ou pequenos arbustos. O layout da feira é feito segundo essas especialidades.
4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devidos à competição entre os negócios.	Não há diferenciação entre os boxes, que tem medida padrão de 2m x 2m. O produtor pode obter licenças para uso de mais de um box. A setorização da feira não denota condições privilegiadas de visibilidade para alguma banca.
5	Complementariedade por utilização de subprodutos	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional	Não foi observada a utilização de subprodutos, embora exista uma complementariedade entre os produtos, por exemplo, vendedores de plantas e vasos podem atuar juntos para fornecer um vaso montado ao cliente.
6	Cooperação entre empresas do <i>cluster</i> de negócios	Aumento da capacidade competitiva do <i>cluster</i> de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.	A cooperação entre vendedores de vasos e plantas, que podem agir conjuntamente é parcial. Há poucas indicações de compras entre produtores semelhantes. Por serem das mesmas regiões, os produtores compartilham informações sobre o processo produtivo, fornecedores e problemas.
7	Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.	Os produtores atuam há bastante tempo na Feira de Flores, alguns há mais de trinta anos.
8	Uniformidade do nível tecnológico	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.	As bancas usam tecnologias simples e semelhantes. Todas aceitam pagamentos em dinheiro e cheque e alguns cartões de crédito e débito.
9	Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.	Não foram encontrados indícios da existência de uma cultura específica da Feira de Flores.
10	Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias	Diferencial competitivo resultante de inovação (redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta, etc.)	Os produtores estão usando a Internet, onde o SINCOMFLORES tem um web site, para obter informações sobre a feira, os produtores e acessar uma bolsa de flores e avisos em geral. Há, entretanto, produtos que têm dificuldade em usar esse serviço.
11	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>	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	A defesa dos interesses dos produtores está a cargo do SINCOMFLORES e a feira é administrada pelo CEAGESP. Os produtores não conseguiram identificar estratégias voltadas ao agrupamento.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 21 – Fundamentos da vantagem competitiva para o caso de redes

FUNDAMENTOS		IMPACTO NA COMPETITIVIDADE - EFEITOS - CONCEITOS	IMPACTO NA COMPETITIVIDADE - EFEITOS NA FEIRA DE FLORES DO CEAGESP
1	Fidelização crescente entre fornecedores e clientes	Redução de custos agregados e/ou aumento de benefícios da oferta; favorecimento do processo de auto-organização e estabelecimento de governança.	Uma grande parte dos clientes da Feira de Flores é fiel e frequenta o local regularmente, sendo a feira, em muitos casos, o único local usado pelos clientes para comprar flores e plantas.
2	Compra direta de insumos usuários-produtores	Diminuição ou eliminação de intermediários, reduzindo-se dificuldades de interação, bases de estocagem e custos adicionais de gestão e operação de intermediação.	Os clientes adquirem seus produtos diretamente dos produtores na feira, sendo exatamente isso o maior apelo do local.
3	Abrangência de negócios presentes na rede	Redução de custos agregado com a combinação ótima de disponibilidade de fornecimento, tecnologia e confiabilidade.	No pavilhão onde a Feira de Flores é realizada reúnem-se mais de mil produtores que vendem plantas para paisagismo e jardinagem, flores de corte e para ornamentação. Há bancas que pedem vasos, adubos, embalagens para presente, mamento e lanches.
4	Especialização das empresas presentes na rede	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.	Os comerciantes se especializaram em tipos de produtos, por exemplo, há bancas especializada em orquídeas.
5	Agilidade na substituição de empresas	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.	Os produtores atuam há bastante tempo na Feira de Flores. A substituição de negócios ocorre somente quando algum deles é encerrado (por motivos externos).
6	Homogeneidade da intensidade de fluxos	Diferencial competitivo por aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques, velocidade de resposta à demanda e, consequentemente, <i>lead-time</i> de rede inferior e giro de rede superior.	Há uma adaptação do fluxo da oferta com o da demanda. Os produtores sabem as ocasiões em que as vendas são maiores e se adaptam a isso, tanto quanto possível.
7	Inovação para alinhamento de negócios	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).	As tendências do mercado determinam a necessidade de ofertar novos produtos, como rosas com cabos longos, médios ou curtos. Os produtores tentam se adaptar às novas necessidades dos clientes. A demanda por novos produtos faz os produtores investirem em qualidade e outras inovações.
8	Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias	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).	Há tentativas de aperfeiçoamento, como o web site do SINCOMFLORES, mas o maior avanço se dá nos novos produtos que surgem.
9	Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros	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).	Não foram observadas iniciativas relativas ao compartilhamento de investimentos, riscos e lucros.
10	Estratégia de grupo para competir como rede	Diferencial competitivo resultante de gestão estratégica balizada pela prioridade da competição com outras redes.	Intensificação da diversidade e quantidade de produtos oferecidos em datas específicas e de acordo com a demanda dos clientes de floriculturas, que em épocas e eventos especiais negociam maiores quantidades, como em Maio, quando há muitos casamentos.

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONCLUSÃO

A investigação realizada neste estudo visou descrever, segundo a abordagem de redes, a configuração de negócios da Feira de Flores da CEAGESP de São Paulo. Para isso foi conduzido um estudo de caso único no qual foram considerados todos seus produtores e vendedores como uma única unidade de análise. Em seguida foi realizada uma revisão bibliográfica sobre *redes de negócios*, *clusters*, APLs e competitividade desses tipos de configurações de negócios, para dar sustentação conceitual ao trabalho. A coleta de dados envolveu entrevistas, observação da dinâmica da Feira de Flores e também dados secundários a respeito. Tudo isso foi analisado e a síntese dos resultados encontrados é apresentada a seguir, pelos comentários relativos ao atingimento de cada objetivo específico, e do objetivo geral. Finalizando, são indicadas as limitações do trabalho e sugestões para estudos futuros.

5.1 Descrever o histórico da configuração de negócios proposta, desde seu início até o formato atual conforme a abordagem de redes

Os produtores de flores e plantas venderam seus produtos no Mercado da Cantareira até 1965, ano em que as obras da CEAGESP foram finalizadas. Neste ano, aconteceria a transferência de cerca de 140 produtores para o CEAGESP, mas eles se recusaram, pois afirmavam que o CEAGESP era distante, que os clientes não se deslocariam para tão longe, e que poderia dificultar a distribuição de produtos, e assim se deslocaram para a Pça Charles Miller vender sua produção, e por lá ficaram até 1967, ano em que foram obrigados a se mudar definitivamente para o CEAGESP. Foi necessária a força policial, para que os produtores deixassem a Pça Charles Miller e, desde então, estão no CEAGESP. Os produtores ocupam o pavilhão Mercado Livre do Produtor (MLP), às terças e sextas feiras, das 5h às 10h.

Foi constatado que a Feira de Flores não sofreu muitas mudanças desde sua fundação, pois a mesma forma de comercialização permanece, e alguns produtores consideram como um ponto atrativo e tradicional, que não deve ser alterado. A impressão que se tem, é que os produtores estão satisfeitos com o formato da feira.

Aspectos como comprometimento, confiança e cooperação, que são relacionados à abordagem de redes, não foram identificados durante as entrevistas. O interesse de cada produtor é apenas vender sua produção. Compartilhar informações ou se relacionar de alguma forma, não é prioritário. Eles não veem vantagens neste tipo de relacionamento.

Por meio do modelo apresentado por Visser (2009) foi possível identificar que a configuração de negócios apresenta uma aglomeração com base em uma rede local, havendo elementos tanto característicos da concentração regional (*clusters*) como de desenvolvimento relacional (redes).

A análise dos fundamentos propostos por Zaccarelli et al. (2008), em relação a *clusters*, apresentou que a Feira de Flores é caracterizada por sete deles, especificamente os de número 1, 2, 3, 4, 5, 7 e 8. Assim, não foram verificadas, por exemplo, a existência de uma cultura própria, nem a substituição seletiva de negócios sem capacidade de competir. Além disso, a evolução por introdução de novas tecnologias e a existência de estratégia voltada à configuração de negócios como um todo se apresentaram de forma parcial. Esses fatores indicam desenvolvimento e poder de competição relativamente elevados, pois a maior parte dos fundamentos de *cluster* estão bem caracterizados e são apresentados na sequência:

1. **Concentração Geográfica:** os produtores são de outras regiões de São Paulo, mas se reúnem duas vezes por semana no mesmo local, para a venda de sua produção;
2. **Abrangência de negócios viáveis e relevantes:** são encontradas flores, plantas, árvores adultas, embalagens e vasos, tudo num único local, proporcionando acesso fácil para o consumidor;
3. **Especialização das empresas:** é possível encontrar todo tipo de plantas e flores, pois os produtores se especializam num tipo de cultivo.
4. **Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas:** as condições e as regras de comercialização são as mesmas para todos;

5. **Complementariedade por utilização de subprodutos:** podem-se comprar as flores e o vaso e o arranjo pode ser feito ou não no local;
6. **Cooperação entre empresas do cluster de negócios:** ainda em evolução, pois nem todos os produtores estão acostumados a indicar outros colegas, ou a compartilhar consumidores. A cooperação se faz presente em alguns casos, quando moram próximos, quando existe algum tipo de relacionamento pré-existente, com de amizade, que permita que troquem informações.
7. **Substituição seletiva de negócios do cluster:** é rara, pois dificilmente um produtor repassa seu box a outro.
8. **Uniformidade do nível tecnológico:** todos usam o mesmo tipo de tecnologia, ou comercializam seus produtos da mesma forma;
9. **Cultura da comunidade adaptada ao *cluster*:** Não foram identificados elementos culturais relacionados à Feira de Flores da CEAGESP.
10. **Caráter evolucionário por introdução de tecnologias:** Os produtores são resistentes às mudanças. Não acreditam que novas tecnologias, como as diversas ferramentas da internet possam ajuda-los de alguma forma;
11. **Estratégia de resultado orientada para o *cluster*:** Os produtores não conseguem visualizar bons resultados trabalhando em parcerias ou outro tipo de associação, prevalecendo a competição entre eles.

A avaliação do nível de competitividade é coerente com o volume de vendas da feira pelo fato de ela ser uma referência para os produtos que comercializa em São Paulo.

Quanto ao exame dessa configuração de negócios como rede, segundo os fundamentos de Zaccarelli et al. (2008), foi percebido certo vigor competitivo em geral. Entretanto, não se verificaram a agilidade na substituição de produtores – talvez porque essa rede seja estável e seus membros estejam adaptados – e o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros. Analogamente à análise

anterior, o aperfeiçoamento pela introdução de novas tecnologias e a existência de estratégia para o todo da configuração apresentaram-se de forma parcial. Dessa forma, dos dez fundamentos previstos para as redes, seis foram considerados presentes. Os fundamentos 1, 2, 3, 4, 6 e 7 caracterizam uma rede de negócios, indicados a seguir.

1. **Fidelização crescente entre fornecedores e clientes:** segundo os produtores, existe fidelidade entre os consumidores e eles, que é baseada na tradição, na qualidade e no preços dos produtos.
2. **Compra direta de insumos usuários-produtores:** a facilidade de comprar um produto sem intermediação é um atrativo.
3. **Abrangência de negócios:** são encontradas flores, plantas, árvores adultas, embalagens e vasos, em um único local, proporcionando acesso fácil e economia de tempo para o consumidor;
4. **Especialização das empresas:** é possível encontrar todo tipo de plantas e flores, pois os produtores se especializam num tipo de cultivo.
5. **Agilidade na substituição de empresas:** a substituição de negócios somente é realizada quando um se encerra, isto é, quando um produtor decide não continuar a vender sua produção no CEAGESP. Ainda são poucas as situações de desistência e há uma fila de espera por estas vagas.
6. **Homogeneidade da intensidade de fluxos:** A oferta de produtos se dá de acordo com as ocasiões, como por exemplo, o Dia das Mães, Natal, etc. Os produtores se adaptam às flutuações de vendas tanto quanto possível.
7. **Introdução de inovações para alinhamento de negócios:** os tipos mais notados foram inovações de produto, como flores com coloração artificial ou por pigmentação diferenciada, além de flores mais resistentes ao clima. Nesse aspecto em geral os produtores são seguidores e adaptam às novas tendências.

8. **Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias:** Tem havido oferta de novos produtos, mas novidades para ajudar na comercialização, como o *website*, não obteve sucesso até final da coleta de dados deste trabalho.
9. **Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros:** em geral não ocorre porque os produtores não assumem riscos em conjunto;
10. **Estratégia para competir como rede:** os produtores tendem apenas a oferecer maior diversidade de produtos, principais em ocasiões especiais, assim, como o Dia das Mães.

5.2 Identificar fatores que podem prejudicar configuração de negócios atual

Foram identificados alguns problemas relativos à configuração de negócios atual da Feira de Flores. Trata-se de um tipo de negócio tradicional que apresenta problemas estruturais. Por exemplo, o pavilhão onde acontece a feira duas vezes por semana nunca foi modernizado desde sua fundação até o início de 2013. Foi iniciada nesse ano que, até o término da coleta de dados desta dissertação não havia sido terminada.

Além disso, a infraestrutura oferecida não é adequada ao número de pessoas que frequentam a Feira de Flores. Os problemas vão desde o estacionamento, com vagas insuficientes para produtores e visitantes até questões de conforto para os visitantes, como toaletes, segurança e acesso a uma rede *wi fi*.

Foi divulgado na mídia os problemas que o CEAGESP enfrentou com o novo sistema de catracas e cobrança de estacionamento. O descontentamento dos produtores era muito grande, pois para alguns, não está mais valendo a pena trazer sua produção para venda no CEAGESP. As despesas são altas, e o retorno não tem sido mais expressivo como antigamente.

As políticas internas acabam prejudicando o trabalho dos produtores, pois como já relatado, a insatisfação é grande entre eles. A governança existe como forma de organizar o espaço e a oferta dos produtos, mas não é suficiente para os produtores. Eles pedem por mais organização, desde o controle de entrada e saída,

que muitos não respeita, assim como o horário de montagem dos boxes. Percebeu-se desmotivação e descrença muito grandes com relação às políticas internas.

Outro fator que pode prejudicar essa configuração de negócios é a falta de liderança, cooperação e comprometimento entre os produtores. Entre os mil produtores, apenas um nome foi identificado como possível líder, mas quando questionados, apontam que a liderança é inexistente, pois não há apoio entre eles.

A concorrência entre os produtores é grande e a cooperação entre eles é muito baixa, pois são raros os casos de indicação de produtos de concorrentes. Em apenas dois casos, foram apontados algum tipo de cooperação, mas no local onde residem. Trocam informações sobre cultivos, preços, tecnologias ou novas tendências.

A concorrência externa, como o CEASA de Campinas, a Cooperativa Veiling Holambra, e as grandes redes de varejo se profissionalizaram na oferta de produtos com qualidade e bom preço. No caso da CEASA de Campinas e da Cooperativa Veiling Holambra oferecem mais infraestrutura para o produtor, clientes fixos, mais segurança e apoio logístico. As redes de varejo oferecem vários tipos de flores e plantas, prontas para o uso ou para presente. A facilidade está no horário de atendimento, isto é, todos os dias, pelo menos por doze horas.

5.3 Identificar fatores que contribuem para fortalecer a configuração atual

A tradição – modo de comercialização ao qual os clientes estão acostumados – é um dos fatores mais importantes que sustentam o grande afluxo de visitantes, à Feira de Flores da CEAGESP, além do preço e da qualidade oferecidos.

A Feira de Flores existe há muitos anos, e os consumidores se acostumaram com o local, que se tornou uma referência para compra de plantas ou flores, pois na cidade de São Paulo, não há outro lugar que ofereça a mesma variedade com qualidade, e principalmente a preço justo.

5.4 Sobre o objetivo geral da dissertação

Os relatos dos entrevistados permitiram descrever a configuração de negócios da Feira de Flores do CEAGESP e identificar características que estejam

relacionadas às *redes de negócios*. Desde seu surgimento até os dias atuais, pequenas alterações foram percebidas, como adequação da oferta de produtos e quantidade, mediante a ocasião. Os produtores não desejam mudar o formato do negócio, pois acreditam o atual é o melhor.

A análise dos fundamentos de *clusters* e de redes permitiu identificar a presença ou não de cada um deles na Feira de Flores. Quanto ao número de fundamentos em cada caso, a diferença foi pequena, ou seja, um pouco mais da metade (sete em 11 para *clusters*; e seis em 10 para redes).

Quanto ao mérito qualitativo, no caso de Redes, alguns fundamentos, como agilidade na substituição de empresas, aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias, compartilhamento de investimentos, riscos e lucros e estratégia de grupo para competir em rede, não foram identificados. Considera-se que eles complementariam a caracterização da Feira de Flores como uma rede. Entretanto, foram verificados indícios de que os produtores não têm a intenção de trabalhar como um grupo, mas apenas agrupados. Isto é, eles não identificam vantagens em ser uma rede, não acham que desse modo poderiam alcançar outros mercados, como fazem a CEASA de Campinas e a Veilling Holambra. Não há cooperação entre os produtores, sendo o principal interesse a venda de suas produções individuais, sem preocupação com o volume total e os resultados que o grupo todo poderia alcançar. Por essas razões, se pode dizer que os fundamentos de competitividade para redes não apresentaram indícios suficientes que permitissem caracterizar a Feira de Flores dessa maneira, sobressaindo apenas alguns de seus elementos.

Do mesmo modo, nem todos os fundamentos de competitividade para *clusters* foram identificados na investigação realizada, mas aqueles que foram indicam essa configuração com maior intensidade que a análise realizada com fundamentos de redes. Assim, reconheceu-se na Feira de Flores aspectos claros de concentração geográfica, de abrangência de negócios, de complementaridade, além dos demais indicados que corroboram essa conclusão.

Em resumo a Feira de Flores apresenta como uma das suas principais vantagens a concentração geográfica, pois pode-se encontrar produtores de várias regiões, que oferecem uma grande quantidade e variedade de produtos em um único local, que se tornou referência para muitos consumidores.

A aplicação do modelo de Visser (2009) também indicou uma situação intermediária no espectro entre redes e *cluster*, com tendência mais pronunciada para este último formato. Pode-se especular se isso decorre da necessidade de os produtores e vendedores se manterem unidos entre si, uma vez que o CEAGESP não se caracteriza como um espaço próprio deles, mas apenas um local onde todos eles se encontram para o trabalho. A análise realizada pelos fundamentos de cluster e de redes (ZACCARELLI ET AL, 2008) corrobora essa conclusão, pois nem todos os fundamentos, sejam eles de *clusters* ou de redes foram identificados em sua totalidade.

5.5 Contribuições, imitações e indicações para trabalhos futuros

Esta investigação se soma ao estudo dos clusters e de *redes de negócios* ao apresentar evidências empíricas de um tipo de agrupamento pouco estudado, os temporários (no caso, a operação ocorre em dois dias por semana). Além disso, a discussão da coerência entre modelos e ideias distintos contribui para um avanço no conhecimento desses modelos e das possibilidades de sua utilização em outros contextos.

Houve algumas limitações na coleta de dados devidas a características estruturais da feira, bem como a acontecimentos circunstanciais já descritos. Ainda assim, acredita-se que os resultados obtidos permitiram alcançar satisfatoriamente os objetivos propostos.

Para estudos futuros, sugerem-se análises comparativas com outras configurações de negócios análogas, como as CEASAS de Campinas e Holambra no interior do estado de São Paulo. Outra linha de estudos oportuna, que poderia complementar as análises realizadas seria investigar os níveis de satisfação dos clientes da Feira de Flores com os produtos oferecidos e os serviços prestados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. do S.M.; CÂNDIDO, G.A.; ARAÚJO, G.M. de. Fatores críticos de sucesso no processo de formação e desenvolvimento de consórcios de exportação no setor de confecções. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 138-156, maio/jun. 2008.

ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote clusters: policy experiences from Latin America, **World Development**, V. 27, V. 9, p. 1963-1713, 1999.

ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. **Redes Simétricas e seu Processo de Definição de Estratégia Coletiva e Modelo de Governança: Propostas no Âmbito das Redes de Incubadoras e Parques Tecnológicos**. Salvador: Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Nov. 2002.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMARAL, J. N. **Competitividade e longevidade de micro e pequenas empresas que atuam ou não em rede: um estudo comparativo de farmácias em Belo Horizonte**. Dissertação de mestrado, Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2007

ANDRIANI, P. *et al.* **Challenging Clusters** – The Prospects and Pitfalls of Clustering for Innovation and Economic Development. Summary Report from an AIM Management Research Forum in Cooperation with the Welsh Economy Research Unit. Advanced Institute of Management Research, 2005.

ARANHA, Jose Alberto Sampaio. **Interfaces: a chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ARENTZE, T. A.; OPPEWAL, H.; TIMMERMANS, H. J. P. A multipurpose shopping trip model to assess retail agglomeration effects. **Journal of Marketing Research**, V.42, N.1, p. 109-115, 2005.

AUDRETSCH, D. B.; FELDMAN, M. P. R & D spillovers and the geography of innovation and production. **American Economic Review**, V. 86, p. 630-640, 1996.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1990.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J.R. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica USP**, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

BHATTACHERJEE, A. Individual trust in online firm: scale development and initial test. **Journal of Management Information Systems**, 19(1), 211-241, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 99–120, 1991.

BASTOS, A. V. B **Comprometimento dos seres humanos com a organização**. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/leitura/p11.htm>>. Acesso em: 15/01/2014.

BATALHA, M. O. Gestão Agroindustrial. 2 ed, vol.1. **GEPAI: Grupo de Pesquisas Agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 2001.

BATESON, J. E. G., HOFFMAN, K. D.. **Administração de serviços**. 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

BELL, G.G. Cluster, network, and firma innovativeness. **Strategic Management Journal**, 25, p.287-295. 2005.

BIBA, G.; THÉRIAULT, M.; VILLENEUVE, P. Y.; DES ROSIERS, F. Aires de marché et choix des destinations de consommation pour les achats réalisés au cours de la semaine: Le cas de la région de Québec, **The Canadian Geographer / Le Géographe Canadien**, V.52, N.1, p, 38–63, 2008.

BHATTACHERJEE, A. Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test. **Journal of Management Information Systems** . Vol. 19, No. 1, p. 211-241. 2002.

BOWEN, J.; SHOEMAKER, S. 'Loyalty: a strategic commitment', **Cornell and Restaurant and Administration Quarterly**, 39, 12–25, 1998.

BATALHA, M. O.; **Cadeias produtivas de flores e mel**. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo (orgs). Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: projeto PROMOS – SEBRAE – **BID** versão 2.0. Brasília, Sebrae, 2004.

CARNAÚBA, A.A.C.; BOAVENTURA, J.M.G.; TELLES, R; REZENDE, J. Governança de redes interorganizacionais. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v.15, n.3 – p.255-271, Set-Dez/2012.

CASSIOLATO, J. E. e LASTRES,H. M. M. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT.1999.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Grupo Redesist, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo. <<http://www.ceagesp.gov.br>>. Acesso em 02/02/2014.

CEASA CAMPINAS – **Centrais de abastecimento de Campinas S/A**. Disponível em: <<http://www.ceasacampinas.com.br>>. Acesso 20/05/2014.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CORRÊA, D.A.; GASTALDON, O. Análise da competitividade de APL por meio do modelo Diamante: uma revisão teórica. **Revista de Ciência e Tecnologia**, v.16, n.32, p.85-100.

CRESWELL, J. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

CUNHA, I. J. **Modelo para classificação e caracterização de aglomerações industriais em economias em desenvolvimento**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAVID RICARDO, J.M. **The principles of Political Economy and Taxation**.Dent & Sons Ltd.,1965.

DUTRA, I.S.; ZACARELLI, S.B; SANTOS, S.A. As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo: racionalidade lógica ou estratégica? **Revista de Negócios**, Blumenau, v.13, n.1, p.11-27, Janeiro/Março, 2008.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, V.27, N.4, p. 3-21, 1997.

ENRIGHT, M. J. **Regional clusters: what we know and what we should know. Workshop on innovation clusters and Interregional Competition.** Kiel Institute, November, 2001.

FOMBRUN, C. J. Strategies for Network Research in Organizations. **Academy of Management Review**, 7 (2), 280-291, 1982.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil: Desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus: 1996.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust and commitment for relational and transactional consumers. **Journal of Marketing**, Chicago, Iss. 2, v. 63, p. 70-87, apr. 1999.

GILLILAND, D.I.; BELLO, D.C. Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 30, No. 1, pp. 24-43, 2002.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firms networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, V. 16, N. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, V. 91, N. 3, p. 481-510, 1985.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, v.20, n.1, 1990.

GULATI, R., & NICKERSON, J. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. **Organization Science**, 19(5), 688-708, 2008.

GULATI, R., NOHRIA, N., & ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, V. 21, N. 3, p. 203-215, 2000.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, Ada, 38: p. 85–112. 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 19, p. 293-317. 1998.

GUIMARÃES, O. **O papel das feiras livres no abastecimento da cidade de São Paulo**. Dissertação de Mestrado não-publicada, Instituto de Geografia, Universidade de São Paulo, SP, 1969.

HORTON, F. E. Location factors as determinants of consumer attraction to retail firms. **Annals of the Association of American Geographers**, V. 58, N.4, p. 787-801, 1968.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H.: **Trust and Inter-Firm Relations in developing and Transition Economies**. IDS-Univ. of Sussex, UK, 1998.

ISBASOIU, G. **Industrial clusters and regional development. The case of Timisoara and Montebelluna**. ERIK Network Conference. Brussels: RTN Urban Europe Program. P.30., 2007. Disponível em:<<http://es.scribd.com/doc/474934/Industrial-Clusters-and-Regional-Development-The-Case-of-Timisoara-and-Montebelluna>>.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KNORRINGA, P. Agra: an old cluster facing the new competition. **World Development**, V. 27, N. 9, p. 1587-1604. 1999

KOGUT, B. The network as knowledge generative rules and the emergence of structure. **Strategic Manegement Journal**, v.21, p. 405-425, 2000.

KOZLOWSKI, I. (1976). **O significado da feira livre no espaço urbano de São Paulo**. Trabalho de Graduação Interdisciplinar, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, SP.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, n. 3, 1998.

KRAMER, R. **Organizational trust: a reader**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

KRUGMAN, P. Increasing Returns and Economic Geography, **Journal of Political Economy**, n.99, pp. 483-499. 1991

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, G.B., CARVALHO, D.T. Aglomerações industriais na cadeia têxtil: observações sobre a internacionalização do pólo TEC TEX. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.4, n.2, p-169-180, maio/agosto, 2011.

LOCKE, R.M. **Construindo a confiança**. Econômica, v.3, n. 2, dez., 2001.

LORANGE, Peter, ROOS, Johan **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006

MAYER, R., DAVIS, J., SCHOORMAN, F. An Integrative model of organizational trust, **Academy of Management Review**, 20, pp. 709-734, 1995.

MCALLISTER, D.J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations, **Academy of Management Journal**, Ada. Vol. 28, p. 24-59. 1995

MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Análise da competitividade do setor calçadista do estado de São Paulo. **Revista de Administração**, V.43, N.2, p. 162-175, 2008.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. Vol. 58, No. 3 p. 20-38, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. In: **ARRANJOS e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July 1994.

NADVI, K. Collective efficiency and collective failure: the response of the Sialkot surgical instrument cluster to global quality pressures. **World Development**, V.27, N.9, p. 1605-1626, 1999.

NEUMANN, L.; HEXSEL, A. BALESTRIN, A. Desafios à cooperação em aglomerados de empresas. **Revista de Administração e Contabilidade Unisinos**, 2008

OJASALO, J. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing** 16(3), 199–216, 2001.

OLIVER, M. **The Politics of Disablement**. Basingstoke: Macmillan. 1990

Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, 19(4), 549-583.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARK, S. Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, 1996, p. 795-824.

PARRILLI, M. D.; SACCHETTI, S. Linking learning with governance in networks and clusters: key issues for analysis and policy. **Entrepreneurship & Regional Development**, V. 20, N. 4, p. 387–408, 2008.

PERROW, C. Small-firms networks. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

PINHEIRO, P S. & HALL, M. M. **A Classe Operária no Brasil, 1889-1930. - O Movimento Operário**. Volume 1. São Paulo: Alfa Omega, 1979.

PIRENNE, H. **Economic and Social History of Medieval Europe**. New York: Harvest,. 1936.

PORTER, M. E. Quanto menor a empresa mais importante a estratégia. **Qualidade Total**. Mar, p. 12, 1995.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, V. 76, N. 6, p. 77-90, 1998.

_____. M. E. The competitive advantage of nations. **New York: Free Press**, 1990.

POWELL, W.W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. **Research in Organizational Behavior**, vol. 12, 1990

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, p.17-30, May/June, 1989.

PULLES, N. J.; SCHIELE, H. Social capital determinants of preferential resource allocation in regional clusters. **Management Revue**, V.24, N.2, p. 96-113, 2013.

RABELLOTTI, R. Recovery of a Mexican cluster: devaluation bonanza or collective efficiency? **World Development**, V.27, N.9, p. 1571-1585, 1999.

RATNASINGAM, P. **Inter-Organizational Trust in Business-to-Business E-Commerce**. Hershey: IRM Press, 2003.

Revista SEBRAE de Agronegócios. n.1. outubro, 2005.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**, V. 5, N. 1, p. 3-23, 1997.

ROUSSEAU, D. *et al.* Not so different After All: a cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, **Briarcliff Manor**, Iss. 3, v. 23, n. 3, p. 393-404, jul. 1998.

RUYTER, K.; SEMEIJN, J. Forging buyer-seller relationships for total quality management international business: The case of the European cement industry. **Total Quality Management**, v.13, n.3, p.403-417, 2002.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. **Revista do BNDES**, v. 11, n. 22, p. 151-179, 2004.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction. **World Development**, v.27, n. 9, p. 1503–1514, 1999.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **Journal of development studies**, 34(4), 529-566, 1995.

SENGE, P. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. **Sloan Management Review**, p. 7-23, 1990.

SILVA, E.D.; GÓMEZ, P.A.; SOUZA, A. Competitividade baseada em competências e recursos. **XXIV ENEGEP**, Florianópolis, SC, NOV/2004.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **Journal of development studies**, 34(4), 529-566, 1995.

SCHWANITZ, S.; MULLER, R. and MAGRET WILL, M.; Competitiveness of Economic Sectors in EU Accession Countries: Cluster-oriented Assistance Strategies, **Deutsche Gesellschaft Fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ)**, Eschborn, 2002.

SINCOMFLORES - Sindicato Atacadista de Comércio de Flores e Plantas do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.feiradeflores/sincomflores>>. Acesso em 20/01/2014,

SIRDESHMUKH, D; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, Chicago, Iss. 1, v. 66, p. 15-37, jan. 2002.

SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R.; HOURNEAUX JR, F.; TARTARELI, R. Competitividade de lojas isoladas e em clusters: um estudo comparativo na cidade de São Paulo. **Espacios**, V.33, N.4, p. 2 – 21, 2012.

SYDOW, J.; WINDELER, A. Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. **Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik**. Westdeutscher Verlag: Opladen, 1994. p.1-21

STEINLE, C.; SCHIELE, H. When do industries cluster ? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation. **Research Policy**, V.31, p. 849–858, 2002.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C.; TOLEDO, G.L. **Valor Percebido** – A ótica do cliente e a ótica do fornecedor São Paulo: V Semead – Seminários em Administração, FEA, USP, 2001.

THEISS, José Reinaldo. **Perfil da Visão Sistêmica, Posicionamento e Foco dos Empresários Ligados ao Ramo Têxtil de Blumenau. 2004.** 129 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C.. Social Networks analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p.507-519, 1979.

TRISTÃO, H. **Cluster e cadeia produtiva de calçados de Franca.** 93p. Franca: FACEF- Franca, 2000.

VENCATO, A. *et al.* **Anuário brasileiro das flores 2006.** Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2006

VEILLING HOLAMBRA – **Cooperativa de flores e plantas ornamentais.** Disponível em: < <http://www.velling.com.br> >. Acesso em 20/05/2014.

VISSER, E.-J. The complementary dynamic effects of clusters and networks. **Industry & Innovation**, V.16, N.2, p.167–195, 2009.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2004.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. Clusters e **Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios.** São Paulo: Atlas, 2008.

ZACCARELLI, S. B. ; A moderna estratégia nas empresas e o velho Planejamento estratégico, **Revista de Administração de Empresas Light**, [S.l.], v. 2, n. 5, p. 21-26, 1995.

WHITE, Susan S. & SCHNEIDER, Benjamin. Climbing the commitment ladder: the role of expectations disconfirmation on customers' behavioral intentions. **Journal of Service Research**. Nº 2, vol. (3): 240-253, 2000.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, 12 (2): 233-62, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAIRI, MOHAMED. **O Verdadeiro significado da Competição**. HSM Management. n.3, p.86-94. jul/ago, 1997.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001