UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Governança em Clusters de Negócios: Um estudo em Clusters do Rio Grande do Sul

Paulo Vanderlei Cassanego Junior

Orientador: Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura

SÃO PAULO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PAULO VANDERLEI CASSANEGO JUNIOR

Governança em Clusters de negócios: Um estudo em Clusters do Rio Grande do Sul

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Cassanego Júnior, Paulo Vanderlei

Governança em clusters de negócios: um estudo em clusters do Rio Grande do Sul / Paulo Vanderlei Cassanego Júnior. -- São Paulo, 2014.

204 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.

Orientador: João Maurício Gama Boaventura.

1. Clusters 2. Governança 3. Aglomerados produtivos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

II. Título.

CDD – 338.87

AGRADECIMENTOS

Agradeço...

A Deus, a oportunidade de todos os dias

A CAPES pelo financiamento do Programa Dinter.

A Universidade de São Paulo, a Universidade de Santa Maria e a Universidade Federal do Pampa, por acreditarem no referido programa.

Ao Professor João Maurício Gama Boaventura, meu orientador, pelos conselhos, conversas, orientação. Cresci muito neste tempo.

Aos amigos, que conhecia antes do curso e aos que conheci no seu decorrer, o que seria do objetivo sem a jornada?

Os meus pais, Elson e Paulo, por terem me mostrado que o aprendizado é o melhor legado que um pai pode deixar para um filho.

A Caren e a Heloísa, razões da minha vida. Amo vocês.

RESUMO

Esta tese teve como objetivo apresentar quais os elementos que devem constar em um modelo descritivo para representar o que ocorre na realidade na governança em *clusters*. Para atingir este objetivo desenvolveu-se uma pesquisa para compreender que elementos eram considerados por pesquisadores ao escreverem sobre a governança de aglomerados produtivos. De posse destes dados, o material resultante foi classificado considerando sua natureza. Se descritivos ou normativos. Assim foram constituídos os Elementos da Governança em Cluster com sua conceituação a partir do que indica a literatura da área. Os Elementos da Governança, a saber: Estrutura da Governança, Funções da Governança, Mecanismos /Meios da Governança, Objetivos da Governança, Agentes da Governança e Requisitos da governança. Após, para atingir o objetivo da Tese, fez-se necessária a confrontação das informações teóricas com dados empíricos. Então se desenvolveu pesquisa em 5 Clusters no Estado Rio Grande do Sul. Foram estudados os seguintes casos: Cluster de Doces, na região de Pelotas-RS; Cluster Vitivinícola, na Região da Fronteira Oeste de Campanha; Cluster Moveleiro, na Região Central do Estado; e Cluster Metal-Mecânico. Na Serra Gaúcha. Os dados coletados constituíram-se em um modelo descritivo visando representar como estão apresentados os Elementos da Governança na realidade. A Estrutura da Governança foi definida como a forma como se organiza a governança em um cluster. De forma hierárquica ou heterárquica, apresentando firmas independentes que operam como uma entidade única. A Função da Governança foi definida como o ato de influenciar a tomada de decisão das empresas no aglomerado, indicando formas de interação entre as organizações. Os Mecanismos da Governança foram definidos como contratos formais e informais que organizam o relacionamento entre organizações em um cluster. O Objetivo da Governança foi definido como Garantir vitalidade do agrupamento compondo competitividade e maximização do valor para toda a cadeia de produção. Os Agentes da Governança foram definidos como empresas independentes, ligadas por vínculos de proximidade geográfica, relacionamento transacional, processos competitivos e/ou cooperativos, governo local, instituições científicas e de apoio. Como requisito para a existência de Governança foi definido que a confiança é o principal atributo.

Palavras-chave: Cluster, Governança, Aglomerados Produtivos

ABSTRACT

This thesis aims to show what elements should be included in a descriptive model to represent what actually occurs in governance in clusters. To achieve this goal developed a survey to understand what factors were considered by the researchers wrote about the governance of production clusters. Using these data, the resulting material was classified considering their nature. If descriptive or normative. Thus were formed the Elements of Governance Cluster with its concept from the literature would suggest the area. Elements of Governance, namely: Governance Structure, Functions Governance Mechanisms / Media Governance, Governance Goals, Agents and Governance Requirements governance. After, to achieve the objective of the thesis, it was necessary to confrontation of theoretical information with empirical data. Then developed in 5 research clusters in Rio Grande do Sul state the following cases were studied: Cluster Candy, in the region of Pelotas; Wine Cluster in the Border Campaign West Region; Cluster Furniture in the State Central Region; Cluster and Metal-mechanic. In the Serra Gaucha. The data collected consisted of a descriptive model, to represent how the elements are shown Governance in reality. The Structure of Governance was defined as how governance is organized in a cluster. Hierarchical or heterarchical form, with independent firms that operate as a single entity. The Role of Governance has been defined as the act of influencing the decision making of firms in the cluster, indicating ways of interaction between organizations. The Mechanisms of Governance were defined as formal and informal contracts that organize the relationship between organizations in a cluster. The Purpose of the Governance was set to ensure the vitality and competitiveness cluster composing maximizing value for the whole chain of production. Agents of the Governance were defined as independent companies linked by bonds of geographical proximity, transactional relationships, competitive and / or cooperative processes, local government, scientific institutions and support. As a requirement for the existence of Governance has been defined that trust is the main attribute.

Key Words: Cluster, Governance, Production Clusters

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE TABELAS	15
LISTA DE QUADROS	16
1. INTRODUÇÃO	17
1.2 Problemática	18
1.3 Objetivos da pesquisa	19
1.4 Justificativa	19
1.5 Pressupostos Conceituais	20
1.6 Delimitação da Pesquisa	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Clusters	23
2.1.1 Evolução da Teoria – Cronologia	23
2.1.2 Teorias sobre clusters	25
2.1.2.1 Teoria da Aglomeração Padrão	27
2.1.2.2 Custos de Transação	27
2.1.2.3 Especialização flexível, Confiança e interdependências	28
2.1.2.4 Meio Inovador: O Grupo <i>Gremi</i>	29
2.1.2.5 Economia Institucional e Evolucionária	30
2.1.2.6 Redes Sociais	30
2.1.3 Definições e Tipos de Clusters	32
2.1.3.1 Definições de Clusters	32
2.1.3.2 Tipos de Clusters	35
2.1.6 Governança em Clusters	36
2.1.6.1 Abordagens de governança	40
2.1.6.1.1 Abordagem de Storper e Harrison (1991)	40
2.1.6.1.2 Abordagem de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)	42
2.1.6.1.3 Abordagem de Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	44
2.1.6.1.4 Abordagem de Humphrey e Schmitz (2000)	46
2.1.6.1.5 Abordagem de Langen (2004)	47
2.1.6.1.6 Abordagem de Albers (2010)	49

2.1.6.1.7 Abordagem Milan e Vieira (2011)	51
2.1.6.2 Estruturas de Governança conforme a Teoria dos Custos de Transação.....	53
2.1.6.3 Considerações sobre o estudo de governança de clusters.....	54
3 - METODOLOGIA	57
3.1 – Fases da pesquisa.....	59
3.1.1 - 1ª Fase - Construção e planejamento de pesquisa: definição do método	59
3.1.1.1 Questões de estudo.....	60
3.1.1.2 Proposições do estudo	60
3.1.1.2.1 Levantamento dos elementos sobre a governança em <i>clusters</i> na literatura	61
3.1.1.2.2 Agrupamento das dimensões descritivas da governança em <i>clusters</i>	62
3.1.1.2.3 Classificação dos elementos encontrados.....	67
3.1.1.2.4 As proposições em estudo – consolidação dos conceitos encontrados na literatura.....	72
3.1.1.3 Unidade de Análise	74
3.1.1.4 Vinculação dos dados às proposições	75
3.1.1.5 Critérios para interpretar as constatações.....	79
3.1.1.6 – Critérios de qualidade na atividade de pesquisa.....	81
3.1.2 - 2ª Fase – Definição dos casos para estudo	82
3.1.2.1 Cluster Metal-Mecânico.....	84
3.1.2.2 – Cluster de Conservas e Doces	85
3.1.2.3 – Cluster Vitivinícola	86
3.1.2.4 – Cluster Moveleiro.....	86
3.1.3 - 3ª Fase - Estudo dos casos: coleta de dados	87
3.1.4 - 4ª Fase - Estudo dos casos: análise e interpretação dos dados	88
3.1.4.1 A Análise dos dados a partir da Análise de conteúdo	89
4. RESULTADOS	95
4.1 <i>Cluster</i> de Doces.....	96
4.1.1 Considerações a respeito dos dados coletados no <i>Cluster</i> de Doces	96
4.1.3 Dimensões Descritivas no <i>Cluster</i> de Doces	99
4.1.2.1 Estrutura da Governança no <i>cluster</i> de Doces	99
4.1.2.2 Funções da Governança no <i>Cluster</i> de Doces.....	102
4.1.2.3 Mecanismos da Governança no <i>Cluster</i> de Doces	104
4.1.2.4 Objetivos da Governança no <i>Cluster</i> de Doces.....	106

4.1.2.5 Agentes da Governança no <i>Cluster</i> de Doces	107
4.1.3.6 Requisitos da Governança no <i>Cluster</i> de Doces	109
4.1.4 Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no <i>Cluster</i> de Doces	111
4.2 <i>Cluster</i> Metal Mecânico	115
4.2.1 Considerações a respeito dos dados coletados no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico.....	115
4.3.2 Dimensões Descritivas da Governança no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico	117
4.3.2.1 Estrutura da Governança no <i>Cluster</i> Metal Mecânico	117
4.3.2.2 Funções da Governança no <i>Cluster</i> Metal Mecânico.....	120
4.3.2.3 Mecanismos da Governança no <i>Cluster</i> Metal Mecânico.....	123
4.3.2.4 Objetivos da Governança no <i>Cluster</i> Metal Mecânico	125
4.3.2.5 Agentes da Governança no <i>Cluster</i> Metal Mecânico.....	127
4.3.2.6 Requisitos da Governança no <i>Cluster</i> Metal Mecânico	128
4.3.3 Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico.....	130
4.4 <i>Cluster</i> Vitivinícola	133
4.4.1 Considerações à respeito dos dados Coletados no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	133
4.4.3 Dimensões Descritivas da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola	135
4.4.3.1 Estrutura da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola	135
4.4.3.2 Funções da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	138
4.4.3.3 Mecanismos da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	142
4.4.3.4 Objetivos da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola	145
4.4.3.5 Agentes da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	146
4.4.3.6 Requisitos da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	148
4.4.4 Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no <i>Cluster</i> Vitivinícola	149
4.5 <i>Cluster</i> Moveleiro.....	153
4.5.1 Considerações a respeito dos dados coletados no <i>Cluster</i> Moveleiro	153
4.5.3 Elementos da Governança no <i>Cluster</i> Moveleiro	154
4.5.3.1 Estrutura da Governança no <i>Cluster</i> Moveleiro.....	154
4.5.3.2 Funções da Governança no <i>Cluster</i> Moveleiro	156
4.5.3.3 Mecanismos da Governança no <i>Cluster</i> Moveleiro	159
4.5.3.4 Objetivos da Governança no <i>Cluster</i> Moveleiro.....	160
4.5.3.5 Agentes da Governança no <i>Cluster</i> Moveleiro	162

4.5.3.6 Requisitos da Governança no <i>Cluster</i> Moveleiro	163
4.5.4 Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no Cluster Moveleiro	165
4.6 Análise Cruzada do Estudo de Casos Múltiplos.....	167
4.7 Discussão sobre as proposições de pesquisa e apresentação do Modelo Proposto	169
4.7.1 Modelo de Governança Proposto.....	173
4.7.2 A inter-relação entre os Elementos da Governança	176
5. CONCLUSÕES.....	178
5.1 Conclusões gerais da pesquisa.....	178
5.2 Limitações da pesquisa.....	180
5.3 Sugestões para trabalhos futuros	181
REFERENCIAS	182
APENDICE A – TEORIAS DE BASE.....	191

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais Teorias no estudo de Clusters.....	32
Figura 3 –Teoria de Governança em Jones, Hesterly e Borgatti (1997).....	45
Figura 4 - Estrutura de governança de Langen (2004).....	48
Figura 5 - Modelo de governança de Albers (2010)	50
Figura 6 - Modelo proposto por Milan e Vieira (2011)	53
Figura 8 – Fases da pesquisa	57
Figura 9 – Principais componentes e seu relacionamento no processo científico	58
Figura 10 – Replicação de estudos de caso	82
Figura 16 - Codificação de fontes em relação ao item Estrutura da Governança no <i>Cluster</i> de Doces.....	99
Figura 17 - Codificação de fontes em relação ao item Funções da Governança no <i>Cluster</i> de Doces.....	102
Figura 18 - Codificação de fontes em relação ao item Mecanismos da Governança no <i>Cluster</i> de Doces.....	104
Figura 19 - Codificação de fontes em relação ao item Objetivos da Governança no <i>Cluster</i> de Doces.....	106
Figura 20 - Codificação de fontes em relação ao item Agentes da Governança no <i>Cluster</i> de Doces.....	108
Figura 21 - Codificação de fontes em relação ao item Requisitos da Governança no <i>Cluster</i> de Doces.....	110
Figura 33 - Codificação de fontes em relação ao item Estrutura da Governança no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico	117
Figura 34 - Codificação de fontes em relação ao item Funções da Governança no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico	120
Figura 35 - Folder do MBA UCS/APLMMeA	122
Figura 36 - Codificação de fontes em relação ao item Mecanismos da Governança no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico	124
Figura 37 - Codificação de fontes em relação ao item Objetivos da Governança no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico.....	125
Figura 38 - Codificação de fontes em relação ao item Agentes da Governança no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico.....	127
Figura 39 - Codificação de fontes em relação ao item Requisitos da Governança no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico.....	129
Figura 45 – Codificação de fontes em relação ao item Estrutura da Governança	136
Figura 46 - Codificação de fontes em relação ao item Funções da Governança	139
Figura 47 – Curso Promoção e serviço do vinho	140
Figura 48 - Folder Ferradura dos Vinhedos	142
Figura 49 - Codificação de fontes em relação ao item Mecanismos da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	143
Figura 50 - Codificação de fontes em relação ao item Objetivos da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	145

Figura 51 - Codificação de fontes em relação ao item Agentes da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	147
Figura 52 - Codificação de fontes em relação ao item Requisitos da Governança no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	148
Figura 54 – Codificação de fontes em relação ao item Estrutura da Governança no <i>cluster</i> Moveleiro	154
Figura 55 - Codificação de fontes em relação ao item Funções da Governança no <i>Cluster</i> Moveleiro	157
Figura 56 - Codificação de fontes em relação ao item Mecanismos da Governança no Cluster Moveleiro	159
Figura 57 - Codificação de fontes em relação ao item Objetivos da Governança no Cluster Moveleiro.	161
Figura 58 - Codificação de fontes em relação ao item Agentes da Governança no Cluster Moveleiro.	162
Figura 59 - Codificação de fontes em relação ao item Requisitos da Governança no Cluster Vitivinícola.....	164
Figura 60 – Inter-relação entre os elementos da Governança	177

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados <i>Cluster</i> de Doces	97
Tabela 3 – Perfil dos entrevistados do <i>cluster</i> Metal-Mecânico	116
Tabela 4 – Perfil dos entrevistados <i>Cluster</i> Vinícola	134
Tabela 6 – Perfil dos entrevistados do <i>cluster</i> Moveleiro	153
Tabela 7 – Modelo de Governança Proposto	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronologia dos principais estudos sobre clusters.....	25
Quadro 2 – Abordagens teóricas no estudo de Clusters.....	26
Quadro 3 - Estruturas de governança em Stoper e Harrison (1991).	41
Quadro 4 – Fatores determinantes da governança em cadeias de valor globais	42
Quadro 5 - Categorias de ações e níveis de governança	47
Quadro 6 - Parâmetros do sistema de governança para alianças.....	51
Quadro 7 – Conceitos utilizados no estudo de Clusters	55
Quadro 8 – Expressões citadas no conceito de governança	61
Quadro 9 – Construção da Categoria Estrutura da Governança.....	62
Quadro 10 – Construção da Categoria Funções da Governança.....	63
Quadro 11 – Construção da Categoria Mecanismos da Governança	64
Quadro 12 – Construção da Categoria Objetivos da Governança.....	65
Quadro 13 – Construção da Categoria Agentes da Governança	66
Quadro 14 – Construção da Categoria Requisitos da Governança	66
Quadro 15 – Construção dos Elementos Formadores da Governança em Clusters	67
Quadro 16 – Estrutura da Governança	68
Quadro 17 – Funções da Governança	69
Quadro 18 – Mecanismos e Meios da Governança.....	70
Quadro 19 – Objetivo da Governança.....	70
Quadro 20 – Agentes da Governança.....	71
Quadro 21 – Requisitos da Governança.....	72
Quadro 22 – Proposições de estudo	73
Quadro 23 – Categorias de Análise.....	78
Quadro 24 – Matriz de observação dos elementos.....	79
Quadro 25 – Testes para estudos de caso	81
Quadro 26 - Clusters identificados no Estado do Rio Grande do Sul	83
Quadro 27 – Sistema de categorização utilizado na tese	93
Quadro 28 - Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no <i>Cluster</i> de Doces	112
Quadro 29 - Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no <i>Cluster</i> Metal-Mecânico	130
Quadro 30 - Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no <i>Cluster</i> Vitivinícola.....	149
Quadro 31 - Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no <i>Cluster</i> Moveleiro	165
Quadro 32 - Observação da existência dos elementos da Governança nos <i>Clusters</i> analisados	167
Quadro 40 – Conceitos de Cluster e as teorias de Base	193

1. INTRODUÇÃO

O estudo de agrupamentos empresariais vem crescendo ao longo do tempo. Sua importância econômica (PORTER, 2003) e social (GASCON, PEZZI e CASALS, 2010), vem sendo destacada por pesquisas (STABER e MORRISON, 1999). Este desenvolvimento não se limita a círculos acadêmicos, as políticas de apoio a aglomerados têm sido utilizadas em um número crescente de governos nacionais e organizações econômicas internacionais (Comissão Europeia, OCDE, Banco Mundial, UNIDO, UNCTAD, OIT, entre outras) (NAVARRO, 2003).

Este interesse entre os responsáveis pela política industrial e desenvolvimento regional, é resultado do trabalho de Michael Porter, da Universidade de Harvard, que, em seu livro de 1990, *A Vantagem Competitiva das Nações*, conseguiu transformar a teoria dos aglomerados em um instrumento de política pública, com vistas ao incremento da competitividade (GASCON, PEZZI e CASALS, 2010).

Em países, desenvolvidos e em desenvolvimento, há evidências de que o agrupamento de empresas e a formação de redes colaboram para que pequenas e médias empresas aumentem sua competitividade (HUMPHREY e SCHMITZ, 1996), permitindo acessar em mercados distantes (KNORRINGA, 1999), ocasionando interesse regional (subnacional) no estudo de *clusters* e seu papel no desenvolvimento econômico, a ponto de autoridades responsáveis pelo desenvolvimento econômico terem colocado a promoção destes no centro das políticas de desenvolvimento (ENRIGHT, 1998).

O crescimento observado e o incremento de competitividade não são explicados olhando-se para as empresas em sua individualidade. A aglomeração foi essencial para este resultado. Conforme salientam Spencer *et al.* (2010), quando indústrias localizam-se em uma região, com suficiente massa crítica e indústrias relacionadas, tendem a gerar rendimentos mais elevados e crescimento das taxas de emprego. Ainda, a prevalência de agrupamentos, dentro de uma região, está positivamente associada com aumento de renda da sociedade.

Além de aumentar a produtividade, os *clusters* desempenham um papel vital na capacidade contínua de uma empresa para inovar. Algumas das mesmas características que aumentam a produtividade das organizações têm efeito sobre a inovação (PORTER, 1998). A eficácia da atividade inovadora é uma função entre as competências e conhecimentos dos pesquisadores e

gestores, e a capacidade da empresa para trazer inovações ao mercado (ENRIGHT, 1998). Ainda conforme o mesmo autor, a direção e o foco da atividade inovadora são afetados pelas oportunidades e problemas percebidos dentro de uma indústria.

1.2 Problemática

O papel dos envolvidos no desenvolvimento e gestão de clusters vem sendo debatido, principalmente com relação a três pontos: Formação de políticas públicas de apoio a aglomerados, como relatado Schimitz (1997); A participação dos clusters no desenvolvimento econômico e social de comunidades (LOMBARDI, 2003) e; por fim, os processos de tomada de decisão nos clusters, sua governança (MEYER-STAMER, 2000).

Na literatura sobre clusters encontram-se uma série de definições sobre o conceito de governança. Apresentando a sua acepção, como órgão supra-empresas, de atuação velada, e caráter de orientação (ZACCARELLI, *et al.* 2008). Apresentando conjunto diferenciado de elementos formadores, sejam eles relacionados ao que é a governança (STORPER e HARRISON, 1991), ou o que ela deve fazer (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). Ainda, alguns autores procuram destacar que organizações fazem parte da governança em clusters (De PROPRIIS e WEI, 2007).

Conforme De Propriis e Wei (2007), o estudo da governança vem crescendo nos estudos sobre clusters. Haja vista que através da governança percebe-se quem toma as decisões e quais são os interesses defendidos. O estudo da governança revela ainda, a distribuição do poder de tomada de decisão estratégica entre as empresas e qual a espessura da estrutura institucional e o grau de participação das empresas no processo de formulação de políticas (DE PROPRIIS e WEI, 2007).

Para Almeida e Albino (2011), existem fatores importantes à governança de um cluster, como: a estrutura de sua produção, a aglomeração territorial de organizações, a densidade institucional, entre outros. Estes podem influenciar o processo de governança, sua estrutura e forma de operação.

Com relação às problemáticas apresentadas, não fica claro que definição de governança é mais apropriada para se utilizar. Entre outras, apresentam-se as seguintes razões:

- Se a definição de governança deve variar conforme o tipo de cluster. Estes podem ser classificados em cluster industrial como descrito por Todeva (2006); Clusters comerciais, como pesquisado por Telles *et al.* (2011); Clusters de turismo, observados por Berton, Cunha e Cunha (2005); Clusters Culturais (CALCAGNO, LUSIANI e PANOZZO, 2012), entre outros;

- Se a definição de governança sofre modificações relativas à sua quantidade de participantes, como destacado por Suzigan, Garcia e Furtado (2007);

- Se a definição de governança transmuta-se em diferentes limites espaciais, sofrendo influência da distância entre as empresas do cluster (TAKEDA, *et al.*, 2008)

1.3 Objetivos da pesquisa

- Quais as dimensões descritivas que podem compor um modelo descritivo de governança em Clusters

1.4 Justificativa

Para atingir um dado grau de especialização que faça com que as organizações em um cluster se beneficiem de diferenciais de desempenho advindos de benefícios da aglomeração (HOOFT e WIND, 2011), as empresas precisam realizar transações no mercado (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2002). Em fases iniciais de aglomeração, a governança, entendida como influência orientadora de aglomerados, pode até ser dispensável (ZACCARELLI, *et al.* 2008). Porém, à medida que aumentam as relações entre as empresas, aumenta também a necessidade de uma maior coordenação de suas atividades, visando atingir os objetivos do cluster (MORE, LIMA e AMARAL, 2008). Ou como destacam Suzigan, Garcia e Furtado (2002) a conformação dessas interações traz consigo a preocupação (traduzida em uma agenda de pesquisa) sobre as formas de coordenação (comando, governança, poder) entre os diversos agentes envolvidos no processo.

Apesar da importância da governança para os arranjos produtivos no sentido da minimização de seus custos, os mecanismos que possibilitam essas vantagens carecem de uma melhor

explicitação (SOUSA e CANDIDO, 2012). Pois, ao mesmo tempo em que as organizações realizam parcerias com o objetivo de obter vantagens de custos de insumos para os participantes (através de volumes de compra) e reduzir custos de transação (ao fazer parcerias com fornecedores eliminando a necessidade de renegociações recorrentes, por exemplo), uma estrutura de governança ineficiente pode gerar custos nestas transações. Processos decisórios complexos ou que falham em chegar a acordos mínimos entre os participantes, gerando discussões improdutivas, podem tornar a rede ineficiente ou incapaz de reagir às mudanças do ambiente com a rapidez necessária (WEGNER e PADULA, 2010).

Desta forma, considerando que as organizações situadas em clusters podem apresentar maior competitividade (ZACCARELLI *et al.*, 2008), ocasionada pela atividade coordenada das empresas, traduzidas em inovação e relacionamento. Faz-se necessário estudar o ambiente em que estas empresas operam e como modificam sua capacidade de gestão e geração de inovações. Assim a governança das atividades em cluster, sua formatação, conceito, mecanismos, forma de atuação e elementos formadores justificam a execução de um trabalho nesta área.

1.5 Pressupostos Conceituais

O presente estudo procura estudar o ambiente de formação da governança entre organizações em um ambiente de cluster. Desta forma os seguintes pressupostos conceituais são levados em consideração:

(1) Que um cluster é concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores relacionados e instituições associadas (por exemplo, universidades, agências de padrões e associações comerciais), em campos específicos que competem, mas também cooperam como uma forma de rede, que ocorre dentro de uma localização geográfica, em que a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de uniformização e aumenta a frequência e o impacto das interações (AZIZ e NORHASHIM, 2008).

(2) Pressupõe-se o termo governança é utilizado para abordar de processos de cooperação em assuntos de caráter coletivo no cluster

1.6 Delimitação da Pesquisa

A presente pesquisa será realizada em quatro *clusters* no estado do Rio Grande do Sul. A saber: *Cluster* Metal-Mecânico cuja cidade mais representativa é Caxias do Sul; *Cluster* de Conservas e Doces, cujo município-chave é Pelotas; o *Cluster* Vitivinicultura da Fronteira Oeste, cujo município base é Santana do Livramento; e o *Cluster* Moveleiro da Região Central, cuja cidade mais representativa é Santa Maria. Esta será realizada no segundo semestre de 2013 e primeiro semestre de 2014.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clusters

2.1.1 Evolução da Teoria – Cronologia

Na literatura econômica, de geografia e de negócios, o fenômeno *cluster* é usado como sinônimo de distritos industriais e parques de ciência e tecnologia (NUUR, 2005). Também são usados como termos similares, *industrial local clusters*, *innovative milieu* e *regional innovative systems*. Desta forma, as razões pelas quais certas regiões são bem sucedidas, enquanto outras não o são, têm sido estudados (BRENNER e MÜHLIG, 2012). Como admite Porter, a ideia de localização industrial especializada não é nova. Alfred Marshall incluiu um capítulo em seu livro *Princípios de Economia* (1890), chamado: *Concentração de indústrias especializadas em determinadas localidades*.

No livro supracitado, surge o mais antigo conceito utilizado no estudo de agrupamentos de empresas, chamado distrito industrial. Marshall (1920), afirmou que pequenas empresas podem se beneficiar de sua co-localização, pois elas desenvolvem um conjunto comum de vantagens, como o lucro das trocas de conhecimento e cooperação, e podem contar com o surgimento de mão-de-obra especializada e de empresas fornecedoras na região (BRENNER e MÜHLIG, 2012).

Segundo Marshall (1920), cinco processos podem ser observados em um aglomerado. Primeiro, o capital humano é acumulado em seu interior, estará disponível para todas as empresas que ali se localizarem. O segundo argumento pode ser entendido por dois mecanismos. Se, por um lado, as empresas nos aglomerados beneficiam-se mutuamente através da cooperação direta. Por outro lado, o conhecimento é trocado entre as empresas, sem intenção. Assim, no comércio entre as indústrias ocorrem transbordamentos de conhecimento. Além disto, empresas de serviços e fornecedores têm um papel crucial no conceito de aglomerados, implicando mecanismos adicionais: relações interindustriais e relações comprador - fornecedor (BRENNER e MÜHLIG, 2012).

Desde a primeira vez que estes conceitos foram organizados, no século XIX, por Alfred Marshall, que pesquisadores procuram entender o protagonismo de zonas industriais, no desenvolvimento regional e econômico (GASCON, PEZZI e CASALS, 2010). Como

defendido, em 1979, pelo italiano Giacomo Becattini, no trabalho *Do setor industrial para o distrito industrial*. Algumas considerações sobre a investigação de economia industrial. Desenvolvendo análises estruturadas em torno do conceito de distrito industrial. (PESSOA e SILVA, 2009).

Após Becattini (1979) realizar suas pesquisas utilizando o trabalho de Alfred Marshall como referência, quase todos os economistas que redescobriram a importância da concentração geográfica para a teoria econômica, o fizeram reconhecendo em Marshall seu antecedente histórico e intelectual. Como Krugman (1979), que procurou dar coerência a intuições anteriores de economistas e geógrafos econômicos, que não tinham sido feitas de forma adequada para atender aos padrões da economia, isto é, formalizada em linguagem matemática. O sucesso desta proposta é conhecido como a nova geografia econômica (SFORZI, 2008).

O conceito mais utilizado é o conceito de *cluster*, proposto por Michael Porter, em 1998, no texto *clusters* e a nova economia da competição. Ele definiu cluster como concentrações geográficas de empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores relacionados e instituições associadas (por exemplo, universidades, agências de padrões e associações comerciais), em campos específicos que competem, mas também cooperam como uma forma de rede, que ocorre dentro de uma localização geográfica, em que a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de uniformização e aumenta a frequência e o impacto das interações (AZIZ e NORHASHIM, 2008).

Clusters são grupos geograficamente próximos, de empresas interconectadas e instituições associadas em um campo particular, ligadas por tecnologias comuns e habilidades (PORTER, 2003), relacionadas com os agentes econômicos, e as instituições que estão localizadas próximas uma da outra, e que podem tirar vantagem produtiva da sua proximidade mútua e conexões. Os clusters podem ser ligados por uma relação funcional (por exemplo, fornecedores e compradores, produtores e distribuidores) ou por competição por mercados semelhantes (VASILESCU, 2009). Porém, assevera Scott (1998) que, em um ambiente de aglomeração, a noção de transações não deve ser restrita apenas para o caso de ligações comerciais, igualmente importante, são todas as formas de interação social e cultural que sustentam estas comunidades de negócios.

1920	1979	1979	1988	1998
Marshal	Becattini	Krugman	Scott	Porter
Concentração de indústrias especializadas	Distritos Industriais	Nova Geografia Econômica	Novos espaços industriais	Clusters

Quadro 1 – Cronologia dos principais estudos sobre clusters

Os *Clusters* funcionam como uma síntese dos conceitos ou estratégias abordadas anteriormente. Propõe-se a ser mais abrangente, não só porque incorpora aspectos presentes nos Distritos Industriais e no *Milieu Innovateur*, mas porque não fica restrito às pequenas e médias empresas (AMARAL FILHO, 2012). A cronologia dos principais estudos na área pode ser visualizado no Quadro 1.

2.1.2 Teorias sobre clusters

Diferentes teorias tentam explicar a aglomeração de organizações, sua clusterização, as diferenças mais aparentes concentram-se nos conceitos de *Clusters* e Distritos Industriais. Enquanto o distrito enfatiza o desenvolvimento de tipo local, atribuindo um papel estratégico na comunidade empresarial a pessoas físicas, o *Cluster* realça a competitividade, se concentra na procura das fontes de vantagem competitiva de lugares. O primeiro conceito afirmou-se na modernidade como uma alternativa para o modelo da grande empresa integrada, o segundo nasce e se afirma na era da globalização (LAZZERETTI, 2006).

Conforme Perry (2005), um conjunto de argumentos é mobilizado para estabelecer quais as vantagens que dependem de concentração espacial e determinar o equilíbrio entre a competição e cooperação, gerando vantagens competitivas. Ele comenta o trabalho de Newlands (2003), que procura identificar as principais correntes teóricas no estudo de clusters. O mesmo reconhece que alguns argumentos utilizados aparecem em mais de uma abordagem. Elas podem ser visualizadas no Quadro 2. Além do desenvolvido pelo autor supracitado, algumas teorias têm sido utilizadas para entender aglomerados produtivos, Como o estudo de redes sociais.

Quadro 2 – Abordagens teóricas no estudo de Clusters

ABORDAGENS	CONCEITOS PRINCIPAIS
Teoria da Aglomeração	Começando com Marshall, a teoria da aglomeração padrão explica que as empresas se aglomeram para compartilhar um bem comum. Clusters são vistos como coleções de empresas atomísticas, conectados através de relações com o mercado, em vez de colaboração deliberada.
Custos de transação	Cadeias de produção são formadas por empresas independentes, conectados por meio de operações de mercado. Onde o conhecimento tácito e confiança são importantes. O custo das transações pode ser minimizado através da agregação de valor da atividade.
Especialização flexível	Ao contrário da teoria padrão da aglomeração, as empresas deverão tornar-se interdependentes, havendo flexibilidade de limites individuais, destaca-se a importância da confiança na criação e manutenção de colaboração entre as comunidades de negócios localizadas.
<i>Milieux</i> inovador e ao grupo de pesquisa <i>Gremi</i> .	O Cluster passa por um processo coletivo de aprendizado através de mão de obra qualificada, interação e mobilidade na relação cliente-fornecedor.
Economia institucional e evolucionária	Clusters refletem o impacto de decisões passadas, e a influência e crescimento de instituições de apoio.
Redes Sociais	Estudo da relação entre indivíduos e organizações que formam um conjunto diverso e simultâneo de contatos de forma com que exerça certa influência sobre os fluxos de poder, ideias e até bens materiais.

Fonte: Newlands (2003)

Para Newlands (2003), as principais contribuições ao estudo de clusters foram desenvolvidas pela Teoria da aglomeração, que tem como início as pesquisas de Marshall (1982); A escola Californiana de Custos de Transação, que tem seus primeiros passos com Scott (1988); a Teoria da Especialização Flexível e Confiança, onde os primeiros expoentes foram Brusco (1982) e Granovetter (1985); A Teoria do Ambiente Inovativo, que teve suas bases pesquisadas pelo grupo GREMI; e a Economia Institucional Evolucionária, Corrente teórica desenvolvida por Amin e Thrift (1992) e Amin (1999).

2.1.2.1 Teoria da Aglomeração Padrão

A Teoria Aglomeração Padrão procura fornecer resposta para a aglomeração de empresas de um mesmo setor, como a partilha de serviços e força de trabalho diversificada, formando ligações locais com outras empresas. No entanto, ela está de acordo com a teoria neoclássica, em que as economias locais são vistos como conjuntos de empresas atomísticas, conscientes uma do outra apenas através da intermediação de preços / custos. As empresas continuam a competir umas com as outras.

Para Newlands (2003) Alfred Marshall (1890, 1920), pode ser considerado o grande desenvolvedor do que viria a se tornar a teoria aglomeração padrão. Com seu estudo sobre externalidades. Porém, a contribuição de outros pesquisadores deve ser considerada. Como Scitovsky, que em 1954 identificou uma nova categoria de “economias externas pecuniárias”, Perroux, que em 1955 contribuiu formulando a teoria dos polos de crescimento, e Chinitz, que em 1961 aplicou a noção de economias de aglomeração para o desenvolvimento econômico de *Nova York* e *Pittsburgh* (2003). Mais recentemente, Krugman (1991) enfatizou a importância de aumentar os retornos como uma condição favorável para o desenvolvimento de economias externas. Porter (1990) também pode ser entendido como pertencente a esta genealogia.

2.1.2.2 Custos de Transação

Mudanças no mercado e nas condições tecnológicas levaram a uma maior incerteza e riscos maiores (de obtenção de mão de obra e de capital). O aprofundamento na divisão

organizacional de trabalho leva a um aumento do número de operações de mercado formais externas à empresa. Também pode haver um aumento da imprevisibilidade e complexidade das transações.

Os custos de realização de certos tipos de transações, especialmente aqueles onde o conhecimento tácito é importante ou a confiança é necessária variam sistematicamente. Assim, a aglomeração é o resultado da minimização destes tipos de custos de transação em uma situação onde a minimização supera tais diferenciais de custos de produção de outros.

2.1.2.3 Especialização flexível, Confiança e interdependências.

Enquanto a economia neoclássica via empresas como entes atomísticos, conscientes um do outro apenas através de sinais do mercado formal, a teoria moderna do distrito industrial sublinha a interdependência das empresas, limites flexíveis entre organizações, e a importância da confiança na criação e manutenção de colaboração entre os agentes econômicos dentro do distrito.

Estes temas surgiram primeiro na literatura sobre especialização flexível em pesquisas realizadas na Terceira Itália (BRUSCO, 1982). As fontes de flexibilidade estavam em redes colaborativas de (principalmente) as pequenas empresas e instituições de apoio. Estas redes permitiram o estabelecimento de confiança entre os atores, um argumento fundamental na maioria das abordagens contemporâneas para clusters.

O raciocínio é que as empresas dentro de redes de confiança podem se beneficiar da troca recíproca de informações e conhecimentos, particularmente tácitos, de que não podem ser codificados, mas são simultaneamente ligados por laços de obrigação que regulam o comportamento. Confiança reforça, assim, as relações mutuamente benéficas entre empresas (GRANOVETTER, 1985).

Em conjunto as empresas podem cooperar na busca para obter mais clientes podendo fazer uma oferta em conjunto, em projetos de porte. Eles podem formar consórcios para acessar financiamentos. Podem adquirir matérias-primas em conjunto, ou realiza ações de pesquisa em parceria. No entanto, apesar de todos esses exemplos de relações de cooperação, fundada ou reforçada pela confiança, as empresas dentro de agrupamentos continuam a competir, entre si e com outras empresas, mais na qualidade do que preço.

Este foco na interdependência é diferente da abordagem de custos de transação. O último diz respeito à minimização do custo de relações negociadas, enquanto interdependências apontam para processos mais amplos de otimização de trocas não mercantis (RACO, 1999). Finalmente, é importante notar que as interdependências podem não só facilitar a aprendizagem coletiva, mas também impedi-las. Como no caso de produtos de alto valor agregado.

2.1.2.4 Meio Inovador: O Grupo *Gremi*

Várias escolas de pensamento estudaram a relação entre a inovação, à indústria de alta tecnologia e o desenvolvimento regional. Uma linha de investigação tem incidido sobre as condições para o estabelecimento e crescimento de complexos de alta tecnologia.

Embora muitos fatores tenham sido identificados, o mais discutido é o papel das universidades locais de pesquisa intensiva, Stanford, no caso do Vale do Silício e do MIT, no caso da Rota 128. Outra direção de pesquisa tem sido em busca da noção do meio inovador, o conceito-chave do grupo *Gremi* (*Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs*) de economistas regionais.

A aglomeração permite às empresas se beneficiar de um processo de aprendizagem coletiva, que ocorre com a mobilidade de mão-de-obra qualificada no mercado de trabalho local, com intercâmbio entre clientes e fornecedores, de processos de imitação e de efeitos de cafeteria. Este processo baseia-se em uma intrincada rede de contatos informais, principalmente entre os atores locais.

Para Newlands (2003), no entanto, há certa ambiguidade quanto ao que precisamente os *milieux* são: 1) Um conjunto de instituições, práticas e regras que estabelecem um quadro para o desenvolvimento de atividades de inovadores; 2) Uma rede de empresas, institutos de pesquisa e decisores políticos, que proporciona a coordenação necessária para o sucesso da inovação.

Estas interpretações diferentes, juntamente com a intangibilidade do meio social, são as fontes de problemas intelectuais. Assim, o grupo *Gremi* nunca foi capaz de identificar a lógica econômica por que um ambiente promove a inovação (NEWLANDS, 2003).

2.1.2.5 Economia Institucional e Evolucionária

Outra abordagem é estudada pela economia institucional e evolucionária, conforme esta, a mudança tecnológica é dependente do trajeto, uma vez que envolve uma sequência de opções, e não escolhas simultâneas que por vezes são irreversíveis. Há uma dimensão espacial para tais escolhas com interdependências entre as organizações. Assim, *Clusters* são observados como a extensão de acidentes na história, refletindo o impacto de escolhas passadas, embora o seu desenvolvimento seja também influenciada pelo aparecimento e crescimento de instituições de apoio (NEWLANDS, 2003).

Valendo-se de uma perspectiva austríaca, de economia institucional e evolucionária, a competição é vista como um processo de mudança econômica, estimulado pela mudança tecnológica constante. Assim, se a inovação é o motor da concorrência, uma empresa (ou localidade) pode dispor de tecnologias que são superiores às dos outros, independentemente do nível de preços dos fatores.

Esta distinção veio a ser conhecida como a competição fraca e competição forte *schumpeteriana*. Concorrência fraca envolve a busca de meios de menor custo de produção de bens com as tecnologias existentes. Concorrência forte é uma estratégia que envolve a criação de novos produtos ou de novas tecnologias para a produção de bens existentes.

2.1.2.6 Redes Sociais

A ascensão do estudo de redes sociais se deu a partir da segunda metade do século XX, tendo como um dos principais representantes Mark Granovetter, (MARTES *et al.* , 2006) dois de seus trabalhos se destacam como importantes para o desenvolvimento desta área de estudo, *The Strength of Weak Ties*, publicado em 1973, e posteriormente *Getting a Job*, publicado em 1974. Nestes Granovetter identificava como mais influentes nas redes sociais os indivíduos "conhecidos", pois esses nos trazem novas e abrangentes informações do que os indivíduos em que se tem uma relação mais íntima (amigos, familiares), pois na maioria das vezes são trocadas informações redundantes em decorrência da proximidade pessoal.

A definição de Redes “*network*” enfrenta também muitas divergências entre os cientistas, segundo Marteleto (2001, p. 2) essa definição encontra problemas nas ciências sociais em

relação aos seus pares dicotômicos, fazendo as relações entre indivíduo/sociedade, enfoque micro/macro entre outros. A autora ainda comenta que na Antropologia estrutural, a formação de redes é vista de forma descritiva, onde são usadas para identificar o caráter das organizações e dos comportamentos sociais. A linha do individualismo metodológico privilegia a formação das redes a partir do agir de determinado ator.

A *Social Networking Analysis (SNA)* segundo (GUIMARÃES, MELO, 2005) é uma técnica interdisciplinar que propicia a leitura das interações sociais de forma dinâmica, proporcionando uma interpretação do papel social do indivíduo ou grupo dentro de um contexto determinado. Sua importância é dada em relação ao posicionamento estrutural em que cada ator se encontra.

O SNA demonstra as relações formais e informais entre os indivíduos, retratando a realidade social contemporânea de determinada região ou organização. Com relação às bases formadoras do estudo dessas redes (MARTES *et al.* , 2006, P. 1) ao se analisar a evolução histórica da análise de redes, especialmente dentro da tradição sociológica, podem-se identificar três bases formadoras: estudos sociométricos, apoiados na psicologia gestáltica; estudos desenvolvidos por antropólogos da Universidade de Manchester; e estudos desenvolvidos pelos estruturalistas da Universidade Harvard.

Como observado, a teoria dos aglomerados se expande por um amplo conjunto de questões. Estes foram alvos de pesquisas ao redor do mundo. Estas diferentes temáticas foram organizadas por Todeva (2006). Na Figura 1 pode-se ver as principais teorias a respeito do estudo de *clusters*.

Figura 1 - Principais Teorias no estudo de Clusters

Fonte: Todeva, 2006.

Estes temas incluem: aglomerações locais e proximidade; dinâmicas internas do cluster e sua relação com o setor; análise da indústria e da organização; concorrência e competitividade interna no cluster; crescimento econômico regional e desenvolvimento urbano; co-evolução de empresas em clusters; efeito de transbordamento em clusters; coordenação inter-firmas e relações de sinergia entre empresas; capacidade de absorção das empresas; competências e capacidades compartilhadas dentro de clusters; limites de fragmentação; grupos estratégicos, e as relações inter-organizacionais, tais como alianças, parcerias e redes.

2.1.3 Definições e Tipos de Clusters

2.1.3.1 Definições de Clusters

O conceito original de *clusters* remete à noção *Marshalliana* de economias locais (Marshall 1919, 1927), explicando a dinâmica das atividades econômicas locais como induzida por quatro fatores-chave. Primeiro, é a atração de intermediários e prestadores de *inputs* para o agrupamento. Em segundo lugar, a criação de um conjunto de mão de obra especializada, que pode ser utilizada localmente. Em terceiro lugar, está o desenvolvimento e implantação de tecnologias, com a concentração das atividades relacionadas. Em quarto lugar, o transbordamento do conhecimento e tecnologia entre as empresas, reforçada por fatores de proximidade, onde o transbordamento suporta crescimento econômico através da aprendizagem e inovação (TODEVA, 2006).

O *Cluster*, então, é uma forma particular de aglomeração de empresas no espaço geográfico, que se desenvolve espontaneamente ao longo do tempo. As suas principais características são: a) grande número de firmas – de um modo geral de pequeno e médio porte; b) com o setor industrial que serve de núcleo para o distrito pode haver, ainda, ramos auxiliares como os produtores de máquinas e equipamentos, de insumos, e outros, formando um complexo industrial; c) mercado de trabalho local, com características únicas; d) intensas relações de cooperação e competição entre empresas e outros agentes no âmbito do distrito (COSTA, 2012).

Normalmente distritos industriais são entendidos pelos economistas italianos de forma diferente de clusters, exceção feita a Sforzi (2008) que vê uma grande aproximação entre os conceitos de cluster e Distrito Industrial, para ele, ambos são entidades socioterritoriais, que se caracterizam pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de um conjunto de firmas que se ligam natural e historicamente em uma mesma área. No distrito, ao contrário de outros ambientes, tais como as cidades industriais, comunidade e firmas tendem a se fundir. (BECATTINI, 1992, p. 38).

Os *Clusters* devem ser percebidas ainda como sistemas, cujas partes mais relevantes são empresas interagindo entre si, e o resultado dessas interações é uma capacidade de competição. Estes não têm proprietários, nem executivos formais, nem empregados ou representantes, ou outras características evidenciadas em organizações. Porém, este sistema tem vida: ele não só cresce em volume de produção, mas também vai se aperfeiçoando, tornando-se cada vez mais complexo (ZACARELLI *et al*, 2008).

Clusters são aglomerações de empresas, localizadas em uma área geográfica, conectadas por atividades de agregação de valor, e que se beneficiam de fontes localizadas de acesso a

insumos e venda de produtos, infraestrutura e ambiente de coordenação, através de instituições e políticas públicas e do setor privado (TODEVA, 2006).

Diante da dificuldade na tradução de *cluster* (THOMAZI, 2006) sobram definições para esta expressão, evidenciando algumas características como: a concentração espacial de empresas e instituições em rede, dentro de um setor industrial, em que há cooperação entre as empresas de produção e serviços, ao longo da cadeia de valor, juntamente com uma relação equilibrada em termos de cooperação e competição entre as empresas (BAYLISS, 2007). Já Rosenfeld (1997), assevera que a expressão *cluster* é utilizada para representar concentrações de empresas que são capazes de produzir sinergia, devido à sua proximidade geográfica e interdependência.

Procurando sanar a dúvida entre os termos, Porter e Solvell (1998) diagnosticam as características encontradas tanto em Distritos quanto em Clusters, eles contêm múltiplos atores (empresas, instituições), que são relativamente autônomos em termos de tomada de decisões e formulação da estratégia. A interação entre esses atores contém elementos de cooperação e rivalidade. Além disso, são caracterizados por um conjunto específico de elementos tangíveis (empresas, infraestrutura), intangíveis (conhecimento, *know-how*) e institucionais (autoridades). Estes elementos compõem uma complexa rede que envolve empresas, seus clientes, instituições de pesquisa, escolas e autoridades locais. A interação entre os atores econômicos, socioculturais, políticos e institucionais em um determinado local desencadeia aprendizagem e aumenta a capacidade dos atores para modificar seu comportamento e encontrar novas soluções em resposta às mudanças competitivas.

Embora existam diferentes escolas de pensamento que identificam diferentes fatores como responsável pelo condicionamento do crescimento e funcionamento de grupos, parece haver certo consenso de que a definição de clusters tem, em geral, três dimensões importantes (GASCON, PEZZI e CASALS, 2010):

Em primeiro lugar, os *clusters* são concentrações geográficas de empresas especializadas, trabalhadores com habilidades avançadas, e instituições de apoio, dando origem a fluxos de conhecimento e efeitos de aglomeração na forma de economias de escala e diversificação.

Em segundo lugar, os *clusters* fornecem um conjunto de serviços especializados, o que implica algumas vantagens competitivas: infraestruturas avançadas e especializadas, serviços de apoio específicos para as empresas, e de formação, para os trabalhadores; grupos

simultaneamente permitem uma intensa competição e uma estreita cooperação entre suas empresas, um fenômeno que às vezes tem sido chamado de coopetição.

Em terceiro lugar, os clusters incluem um conjunto de agentes institucionais e sociais (como universidades e organizações públicas) que estão interligados, cooperam e interagem. Isso implica na conformação de contatos formais e informais, troca de informação, *know-how* e experiência técnica, que ao mesmo tempo facilita o desenvolvimento de novas ideias, projetos, produtos, serviços e assim por diante, permitindo uma melhoria nas empresas.

Nesta pesquisa assume-se que *cluster* é a concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores relacionados e instituições associadas (por exemplo, universidades, agências de padrões e associações comerciais), em campos específicos que competem, mas também cooperam como uma forma de rede, que ocorre dentro de uma localização geográfica, em que a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de uniformização e aumenta a frequência e o impacto das interações (AZIZ e NORHASHIM, 2008).

2.1.3.2 Tipos de Clusters

Conforme pesquisa elaborada por Todeva (2006) não existe tipo ideal de cluster, tornando difícil conduzir intervenções de natureza política. Clusters industriais podem transcender várias áreas geográficas cruzar as fronteiras de indústrias distintas. Ainda, A sobreposição entre clusters geográficos e aglomerações industriais é uma realidade, e tornam-se mais densas nas economias mais maduras, onde a integração entre atividades primárias, secundárias e terciárias tem gerado algumas concentrações específicas.

Desta forma, o conceito de clusters tem evoluído para capturar uma variedade de aglomerações industriais que consiste em: pequenas empresas de propriedade local, concentrações de subsidiárias estrangeiras e instalações de filiais de multinacionais; concentração regional de empresas que abastecem as grandes corporações, com vários insumos; congregação de subempreiteiros e parceiros para entidades governamentais, tais como plantas de defesa, para departamentos governamentais e universidades. Outras tipologias de clusters industriais incluem: cadeias de produção verticais e redes de negócios - ou constelações de empresas que não são necessariamente

geograficamente concentrados, mas estão interligados através de ligações industriais, tecnológicas dependências, e fluxos de recursos estáveis (TODEVA, 2006).

Ainda, existem concentrações varejistas com especialização em determinados produtos ou serviços, como a Rua São Caetano em São Paulo, referência para a compra de vestidos de noivas, ou a Rua do Ouvidor no Rio de Janeiro, centro vinculado à oferta de confecções, estão presentes de forma reconhecida e tradicional em diversas localidades brasileiras, argumentam Telles *et al.*, (2011), em sua pesquisa sobre os clusters comerciais da Vila Madalena e da Vila Olímpia, ambas em São Paulo. Ou como em Donaire, Siqueira e Telles (2012), em pesquisa sobre os clusters da Rua Santa Ifigênia e da Rua São Caetano, também na cidade de São Paulo.

Os *clusters* de turismo têm sido estudados com relação à competitividade (TOLEDO, POLLERO, VALDEZ, 2003), sustentabilidade (CUNHA; CUNHA, 2005), governança (BERTON, CUNHA, CUNHA, 2005) e a própria organização do espaço turístico (VARISCO, 2004).

Igualmente organizado, é o material que vem sendo disponibilizado sobre a constituição e existências de *clusters* culturais, Vang e Chaminade (2007), por exemplo, estudam a importância do desenvolvimento de ligações globais entre indústrias culturais, que ocorrem com mais brevidade que em outras indústrias. McCarthy (2006) demonstra como *clusters* culturais podem apresentar-se como uma opção para diversificação das atividades econômicas. Trabalho semelhante ao que Costa (2002) desenvolveu em Portugal, identificando principais tendências e oportunidades para o *cluster*. Calcagno; Lusiani e Panozzo (2012) discutem as aproximações entre cultura e competitividade. Enquanto Lazaretti e Cinti (2009) procuram discutir a governança nestes ambientes.

2.1.6 Governança em Clusters

Em pesquisas acerca da conformação de clusters, uma questão tem sido recorrente, a coordenação (governança) das atividades produtivas. Essa questão deriva de uma característica usualmente encontrada nos sistemas produtivos localizados, que é a presença

concentrada de produtores, com predominância de empresas de pequeno e médio porte, de indústrias correlatas e de apoio (SUZIGAN; GARCIA e FURTADO, 2002).

O conceito de governança tem sua origem em processos históricos, transformações na política mundial, redefinição do papel do estado, globalização, elementos esses que conduziram a emergência de formas de gestão, quer na esfera pública ou privada, que considerassem não apenas os aspectos econômicos, mas que envolvesse as questões sociais e no presente momento questões ambientais, trazendo à tona a discussão sobre os novos meios e padrões de articulação entre indivíduos, organizações, empresas e o próprio Estado, deixando clara a importância da governança em todos os níveis (SOUZA e CANDIDO, 2009).

A governança se constitui em um exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supra – empresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supra empresarial. A governança só é dispensável na fase inicial do desenvolvimento de clusters de negócios (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Suzigan, Garcia e Furtado (2007), entendem, por governança, a capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas.

Embora se configure como um conceito relativamente novo, a governança no sentido de conduzir, administrar, governar, contempla em seu interior a complexidade das relações que são estabelecidas num ambiente de profundas e rápidas transformações, que ao envolverem múltiplos atores, requerem formas de gestão cada vez mais elaboradas, pautadas em princípios como: a ética, a transparência, a confiança e a legitimidade (SOUZA e CANDIDO, 2009). Ou seja, contempla um sistema de regras formais e informais (normas, procedimentos, costumes), que estabelecem as pautas de interação entre atores no processo de tomada de decisão, considerando-se como atores relevantes tanto os poderes públicos quanto os atores sociais e econômicos envolvidos (MILAN e VIEIRA, 2011).

A governança está relacionada à gestão eficaz dos clusters, sendo constituída a partir da participação de diferentes atores econômicos. Representando a forma de administração das ações, provocando o desenvolvimento da estrutura produtiva e social de seus agentes. É ainda percebida como um somatório de maneiras e ações dos indivíduos, empresas, instituições públicas e privadas gerirem seus objetivos e problemas comuns (CAIRO e MEDEIROS, 2012).

Governança é o processo, por parte dos empresários, governo local, organizações intermediárias, instituições científicas e de pesquisa, centros, faculdades e universidades, e moradores locais, que, por meio de comunicação, negociação, cooperação e coordenação, procuram gerar benefícios que possam ser adquiridos por todos os envolvidos (CHEN; LI e HU, 2008).

A presença de instituições locais com representatividade política, econômica e social, em interação constante com o setor produtivo, também é importante para determinar a possibilidade e a forma de governança. Em geral, um tecido institucional denso, com representatividade e em sintonia com as atividades do arranjo ou sistema local, constitui um elemento indispensável em estruturas de governança (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007).

Para De Propriis e Wei (2007), governança pode ser definida como a estrutura e distribuição dos poderes de decisão entre empresas e instituições, o que inclui a participação das empresas nos processos para identificar os objetivos produtivos e os meios de fazer política. Refletindo soluções relacionais entre os agentes que podem variar de formas hierárquicas à heterárquicas de acordo com o poder de influência das organizações envolvidas. Pode ser hierárquica, quando há uma assimetria de poder de decisão entre as partes interessadas (por exemplo, empresas, órgãos públicos ou privados). Por outro lado, a governança heterárquica sugeriria que a rede de produção é multipolar e que os processos de tomada de decisão permitem as partes interessadas participar e exercer o seu poder de decisão.

Assim entendida, a governança é um dos aspectos mais complexos dentre os que caracterizam a dimensão espacial das atividades produtiva. A complexidade decorre principalmente em razão de duas circunstâncias: 1) equilíbrio que a forma de governança deve manter entre cooperação e competição e, por outro lado, 2) miríade de fatores que condicionam a governança. (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007).

Em Clusters, a estrutura de governança faz-se necessária porque as relações entre as empresas são assimétricas, permanecendo a cargo da estrutura de comando a averiguação de como as vantagens são apropriadas pelas empresas (MORE; LIMA e AMARAL, 2008). As formas de governança variam conforme o tipo de sistema produtivo, determinado por sua estrutura de produção, aglomeração territorial, organização industrial, inserção no mercado (interno ou externo), densidade institucional (atores coletivos, privados e públicos), entre outros fatores (ALMEIDA; ALBINO, 2011).

Para Sacomano Neto e Paulillo (2012) a governança é dependente dos agentes presentes no aglomerado e das relações de poder resultantes deste relacionamento. Assim, cada localidade apresenta uma forma específica de governança, podendo envolver mais ou menos tecnologia, mais ou menos política pública e, certamente, uma nova organização (mais ou menos aberta, mais ou menos flexível, mais ou menos institucionalizada e mais ou menos política).

Apoiados nesta percepção, os autores supracitados realizaram em 2012, em que se utilizam de 5 categorias diferentes de análise, para a governança. São elas: 1) governança pública; 2) governança privada; 3) governança de ator coletivo; 4) governança a montante; e 5) governança a jusante.

A questão da governança da atividade produtiva refere-se, portanto, as relações de poder que ocorrem ao longo da cadeia de produção e distribuição de mercadorias. Nesse sentido, faz-se necessário verificar se, e em que extensão, as relações dentro da cadeia produtiva são governadas por mecanismos de preços ou, em outro extremo, são resultados de fortes hierarquias impostas pelos agentes participantes do processo (SUZIGAN; GARCIA e FURTADO, 2002).

Em geral, uma distinção pode ser feita entre os mecanismos de governança formais e informais. Mecanismos formais de governança incluem a coordenação vertical e a existência de contratos. A Integração vertical, como um extremo de coordenação vertical, também pode ser considerada como uma forma de contrato. Mecanismos informais de governança incluem acordos informais, confiança, comprometimento e reputação (TRIENEKENS, *et al.*, 2012).

Ao mesmo tempo em que a rede é criada com o objetivo de obter vantagens de custos de insumos para os participantes (através de volumes de compra) e reduzir custos de transação (ao fazer parcerias com fornecedores e eliminara necessidade de renegociações recorrentes, por exemplo), uma estrutura de governança ineficiente pode gerar custos de transação. Processos decisórios complexos ou que falham em chegar a acordos mínimos entre os participantes, gerando discussões improdutivas, podem tornar a rede ineficiente ou incapaz de reagir às mudanças do ambiente com a rapidez necessária (WEGNER e PADULA, 2010). Mesmo assim, as interações entre as empresas são suficientes para eliminar as assimetrias, podendo até mesmo ser fonte de desagregação ainda maior (MORE; LIMA e AMARAL, 2008).

Com relação ao conceito operacional de Governança em Clusters, assim tem-se que governança constitui-se no exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supra-empresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supra-empresarial (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

2.1.6.1 Abordagens de governança

Alguns estudos têm se concentrado em pesquisar a governança sobre diferentes aspectos. Este item reúne algumas destas pesquisas, são elas: a Abordagem de Storper e Harrison (1991), Abordagem de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), Abordagem de Jones, Herterly e Borgatti (1997), Abordagem de Humphrey e Schmitz (2000), Abordagem de Langem (2004), Abordagem de Albers (2010) e Abordagem de Milan e Vieira (2011).

2.1.6.1.1 Abordagem de Storper e Harrison (1991)

As pesquisas realizadas por Storper e Harrison (1991) evidenciam um elemento que afeta processos de governança: a dimensão territorial dos sistemas, tendo essa dimensão uma relação íntima com o poder de barganha das empresas frente à rede de produção e a criação de políticas regionais. Os autores contemplam em suas análises as formas de hierarquia desenvolvidas dentro das cadeias de produção e distribuição. Estando a questão da governança atrelada às relações de poder que ocorrem ao longo da cadeia.

Nestas cadeias, verifica-se elevada presença de interações, decorrente da divisão do trabalho entre os produtores, o que pode se converter em aumento da competitividade. Essas interações determinam a estrutura de coordenação, a partir da identificação das relações que se constatarem, horizontais ou verticais, buscam observar a partir de quais relações são estabelecidas se essas podem ser coordenadas por mecanismos puramente de mercado ou se podem resultar em processos interativos entre os agentes.

Quadro 3 - Estruturas de governança em Stoper e Harrison (1991).

Tipo de Estrutura	Definição
<i>All Ring, No Core</i>	Não há empresa líder, ou existe líder rotativo. Não há hierarquia.
<i>Core-Ring, with Coordinating Firm</i>	Alto grau de hierarquia decorrente da assimetria entre os participantes
<i>Core-Ring, with Lead Firm</i>	A empresa é independente do seu anel de fornecedores e subcontratantes. A distribuição de poder é assimétrica, há hierarquia considerável.
<i>All Core, No Ring</i>	Empresa verticalmente integrada

Fonte: Adaptado de Stoper e Harisson (1991)

Para explicar sua teoria, os autores se utilizam das figuras do núcleo (a empresa) e do anel (os fornecedores), ilustrando a ascensão e poder de grandes empresas sobre seus fornecedores (Quadro 3). Sua preocupação central com o poder permanece saliente, mas como formas de organização econômica tornaram-se mais complexas, o significado do núcleo e do anel deve ser definido em termos mais generalizáveis. O núcleo significa uma situação onde o poder é assimétrico, ou onde algumas empresas centrais têm a capacidade de determinar a existência de outros. O anel, que significa o oposto, onde o poder é simétrico ou onde a existência de um conjunto de empresas ou unidades não é determinada por decisões tomadas em outra empresa específica ou unidade. No primeiro caso, tem-se mais hierarquia, no último caso, menos (STORPER e HARRISON, 1991).

Conforme os autores, parece que há pelo menos dois determinantes principais destas relações de poder. Por um lado, é preciso considerar o número de potenciais agentes que participam da cadeia de suprimentos (para os compradores) ou o número de clientes (para fornecedores). À medida que o número de fornecedores potenciais cresce para um dado comprador, a força do último é aumentada, *ceteris paribus*. Da mesma forma, para um dado fornecedor, na medida em que aumenta o número de possíveis clientes, a força de um determinado cliente é reduzida. (STORPER e HARRISON, 1991). Outro elemento dá conta da existência e especificidade dos fatores tecnológico e humano, que podem ser utilizados para obter maior vantagem em uma relação comercial.

2.1.6.1.2 Abordagem de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)

As pesquisas de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) os levam a construir uma teoria da governança da cadeia de valor baseada em três fatores: (1) complexidade de informações e transferência de conhecimento necessário para sustentar as transações, principalmente a respeito das especificações de produto e processos; (2) codificação desta informação permitindo sua transmissão de forma eficiente e sem acarretar maiores investimento entre as partes envolvidas, e (3) a capacidade dos fornecedores reais e potenciais em relação aos requisitos da operação.

Os autores consideram que, a esses três fatores, são permitidos apenas dois valores - alto ou baixo -, e que desta forma existem oito combinações possíveis, das quais cinco são realmente encontrados em transações reais. Esta explicação pode ser visualizada no Quadro 4.

Quadro 4 – Fatores determinantes da governança em cadeias de valor globais

Tipo de Governança	Complexidade das transações	Habilidade em codificar as transações	Capacidade da base de fornecimento	Grau de coordenação explícita ou assimetria de poder
Mercado	Baixa	Alta	Alta	<div style="text-align: center;"> Baixa ↑ ↓ Alta </div>
Cadeias de valor modulares	Alta	Alta	Alta	
Cadeias de valor relacionais	Alta	Baixa	Alta	
Cadeias de valor cativas	Alta	Alta	Baixa	
Hierarquia	Alta	Baixa	Baixa	

Fonte: Adaptado de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)

1. Mercados. Quando as transações são facilmente codificadas, especificações do produto são relativamente simples. Devido à complexidade de informações trocadas serem relativamente baixas, as transações podem ser governadas com pouca coordenação explícita.

2. Cadeias de valor modulares. Quando a capacidade de codificar especificações se estende a produtos complexos, cadeias de valor modulares podem surgir. Isso pode acontecer quando arquitetura de produto é modular e padrões técnicos simplificam as interações por redução da variação de componentes, produtos e especificações de processo, e também quando fornecedores tem competência para fornecer pacotes completos e modulares, que internalizam as informações difíceis de codificar, reduzindo a especificidade dos ativos e, portanto, necessidade de monitoramento direto e controle. Ligações com base no conhecimento codificado fornecem benefícios de ligações - velocidade, flexibilidade e acesso a insumos

baratos, mas não são como as trocas comerciais clássicas, com base no preço. Por causa da codificação, informações complexas podem ser trocados com pouca coordenação explícita, e assim, como troca de mercado simples, o custo de mudar para novos parceiros continua baixo.

3. Cadeias de valor relacionais. Quando as especificações do produto não podem ser codificadas, as transações são complexas, e as capacidades do fornecedor são altas, a governança da cadeia de valor relacional pode ser esperada. Isto porque o conhecimento tácito deve ser trocado entre compradores e vendedores, e porque os fornecedores altamente competentes fornecem uma forte motivação para as empresas a terceirizar para ter acesso a competências complementares.

A dependência mútua que surge pode ser regulada através de reputação, proximidade social e espacial, laços familiares ou étnicos, etc. Ela também pode ser tratada através de mecanismos que impõem custos sobre rompimento de um contrato, como discutido na análise de Williamson. A troca de informação tácita complexa é mais frequentemente realizada pela interação pessoal, regida por altos níveis de coordenação explícita, o que faz com que os custos da transição para novos parceiros sejam elevados.

4. Cadeias de valor cativas. Quando a capacidade de codificar - na forma de instruções detalhadas - e a complexidade das especificações dos produtos são altos, mas as capacidades do fornecedor são baixas, então a governança da cadeia de valor vai tender para um tipo de cativo. Isto é, porque a baixa competência do fornecedor em face de produtos complexos e especificações requer uma dose de intervenção e controle por parte da empresa líder, incentivando a formação de dependência transacional. Assim, os fornecedores enfrentam custos de mudança significativos e são mantidos cativos. Fornecedores cativos são frequentemente confinados a uma estreita faixa de tarefas, principalmente envolvidos na montagem simples, e são dependentes da empresa líder para atividades complementares, tais como *design*, logística, compras de componentes e tecnologia de processo de atualização.

5. Hierarquia. Quando as especificações do produto não podem ser codificadas, os produtos são complexos, e fornecedores competentes não podem ser encontrados, então as empresas serão obrigadas a desenvolver e fabricar seus produtos. Esta forma de governança é geralmente conduzida pela necessidade de troca de conhecimento tácito entre as atividades da cadeia de valor, bem como a necessidade de gerir eficazmente redes complexas de entradas e saídas e controlar os recursos, propriedade intelectual, especialmente.

A estrutura da cadeia de valor depende criticamente de três variáveis: a complexidade das operações, a capacidade de codificar as operações e a capacidade da oferta (GEREFFI, HUMPHREY e STURGEON 2005). Estas variáveis são, por vezes, determinadas pelas características tecnológicas de produtos e processos (algumas transações são inerentemente mais complexos e difíceis de codificar do que outras, por exemplo) e que dependem da eficácia de agentes da indústria e os processos sociais que cercam o desenvolvimento, a difusão, e adoção de normas e outras codificação esquemas.

2.1.6.1.3 Abordagem de Jones, Hesterly e Borgatti (1997)

Jones, Hesterly e Borgatti (1997), procuraram integrar a teoria de Redes Sociais à teoria dos Custos de Transação, desenvolvendo uma estrutura que identifica condições para que a governança em redes seja capaz de surgir, como considera quais os mecanismos sociais que comportam a coordenação e proteção das trocas interorganizacionais. Esta estrutura pode ser visualizada na Figura 2.

A este esforço teórico os autores denominaram Teoria Geral da Governança, procurando fornecer um amplo conjunto de variáveis inseridas em duas dimensões: as condições de troca e os mecanismos sociais (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). A primeira dimensão a ser analisada diz respeito às Condições de Troca— esta dimensão toma como base a Economia de Custos de Transação, que considera que a melhor forma de governança é que aquela que minimiza os custos relacionados às trocas. Para análise dessa dimensão os autores consideraram as seguintes categorias: Incerteza na demanda, Trocas Personalizadas, Tarefas Complexas e Trocas Frequentes (SOUSA e CANDIDO, 2012):

- Incerteza na demanda do produto- refere-se à incapacidade de uma organização ou indivíduo para prever acontecimentos futuros. Essa incerteza pode vir de fornecedores, clientes, concorrentes, agências reguladoras, sindicatos ou mercados financeiros. A incerteza também pode ser gerada pela rápida evolução dos conhecimentos ou tecnologia, o que resulta em ciclos de vida de produtos curtos e torna a rapidez da informação um elemento crítico.
- Trocas personalizadas – favorece o aparecimento de certo grau de dependência e eleva a necessidade de coordenação entre agentes envolvidos num determinado relacionamento.

- Tarefas complexas – refere-se ao número de diferentes insumos necessários para completar um produto ou serviço.
- Trocas frequentes – refere-se à quantidade de interações de troca ocorridas entre os atores da rede no tempo. Quanto maior a frequência das transações maior a interação entre os atores no sentido de reforçarem seus laços de confiança, trocarem informações e compartilhar ideias e equipamentos. Nesse sentido, a frequência nas interações ao fortalecer os laços sociais favorece a diminuição de comportamentos oportunistas.

Figura 2 –Teoria de Governança em Jones, Hesterly e Borgatti (1997)

Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti (1997)

A segunda dimensão diz respeito aos mecanismos sociais que consistem em restringir o acesso às trocas, impondo sanções coletivas. Os problemas específicos de adaptação, coordenação e salvaguarda são superados nas redes com a utilização dos mecanismos sociais em vez de autoridade, de regras burocráticas, de normalização, ou de recursos jurídicos. As variáveis a serem consideradas com relação aos mecanismos sociais, são (SOUSA e CANDIDO, 2012):

- Acesso Restrito – atuação em mercados estratégicos e redução de parceiros no âmbito de uma rede através do estabelecimento de critérios para entrada na rede. Esse critério parte do princípio que quantos menos atores interagindo mais fácil será coordenação das transações.
- Macro cultura - representa os valores e suposições que norteiam e direcionam ações e comportamentos entre as unidades independentes da rede, especificando papéis, posições nos relacionamentos e convenções, além de funcionar como instrumento de coordenação das atividades interdependentes entre tais unidades para a realização de tarefas complexas. Sistema de pressupostos e valores amplamente compartilhados por todos os participantes da rede.

- Sanções Coletivas - são empregadas na governança de redes por meio da definição dos parâmetros de comportamentos aceitáveis, com o objetivo de punir aqueles membros que violam as normas e os valores estabelecidos.

- Reputação – envolve aptidões, confiabilidade e outros atributos importantes que interferem nos níveis de confiança entre os membros. A reputação tem um papel fundamental na rede, pois esta que decide quem continuará mantendo interações de trocas sucessivas com os outros participantes.

2.1.6.1.4 Abordagem de Humphrey e Schmitz (2000)

Humphrey e Schmitz (2000) apontam para a importância do alinhamento entre os níveis de atuação global e local, principalmente quando se busca um aumento da competitividade do aglomerado. Tendo em vista que, a governança global pode criar barreiras para a melhoria da competitividade local, em função de conflitos existentes. Para esses autores, as cadeias globais de valor, muitas vezes ignoram a cooperação regional interfirmas e entre empresas e instituições públicas; estas somente serão consideradas se puderem favorecer as estratégias globais; bem como a abordagem da governança local muitas vezes desconsidera as relações externas vinculadas as cadeias globais, as quais têm caráter de quase hierarquia e são destinadas a reduzir os riscos operacionais. Nesse sentido, as condições para que se possa promover o aprimoramento dos produtores locais, torna-se uma questão das mais relevantes do ponto de vista dos sistemas produtivos locais inseridos em cadeias globais.

Para Humphrey e Schmitz (2000) a governança está relacionada à coordenação das atividades da Cadeia de Valor, envolvendo os seguintes parâmetros (SOUSA e CANDIDO, 2012): a) O que deve ser produzido, envolvendo o projeto dos produtos, conceitos gerais e específicos; b) Como devem ser produzidos, envolvendo a definição dos processos produtivos, tecnologias, requerimentos e sistemas da qualidade, padrões e padrões ambientais; c) O fluxo físico dos produtos, quantidades, logística e como os mesmos deverão ser montados.

Quadro 5 - Categorias de ações e níveis de governança

	Nível Local	Nível Global
Governança Privada	Associações Comerciais. Clusters com empresas líderes	Cadeia global conduzida pelo comprador. Cadeia global conduzida pelo produtor
Governança Pública	Agências governamentais locais e regionais	Regras internacionais do comércio. Regras nacionais e supranacionais com padrões globais de fornecimento
Governança Pública-Privada	Redes de políticas regionais e locais	Padrões internacionais. Campanhas de ONGs internacionais

Fonte: Humphrey e Schmitz (2002)

Os autores consideram que o desenvolvimento de uma cadeia produtiva necessita estruturação de uma rede de correlação de interesses, que é a sua Estrutura de Governança. Esta estrutura pode ser desenvolvida tanto em nível global como em nível local, sendo que no nível global ela tem caráter geralmente normativo e regulatório e no local caráter geralmente de orientação, induzindo os atores locais a se enquadrarem no jogo global. Desse modo, para Humphrey e Schmitz (2002) as formas de governança podem ser de natureza pública, privada e Público-Privada, como visualizado no Quadro 5.

2.1.6.1.5 Abordagem de Langen (2004)

Langen (2004) define governança como a relação entre os mecanismos de coordenação utilizados em um *cluster*. Com base em revisão da literatura, o autor distingue quatro variáveis que conformam a qualidade de governança em clusters: Confiança, Intermediários, Empresas líderes e Ação coletiva.

Segundo o autor supracitado, em *clusters* onde o nível de confiança é alto, os custos médios de transação são relativamente baixos, por causa dos baixos custos para especificar contratos e realizar o seu acompanhamento.

A presença de intermediários reduz os custos de coordenação, expandindo seu escopo para além da redução do preço, por três razões: Primeira, porque fornecem uma ligação entre dois ou mais parceiros que de outra forma não estariam conectados. Segunda, os intermediários reduzem custos de coordenação, porque superam as diferenças cognitivas entre as empresas. Terceira, intermediários reduzem custos de início de projetos, tanto financeiramente quanto em relação à ameaça de oportunismo.

Empresas líderes podem ser consideradas centros estratégicos com habilidades de coordenação superiores e capacidade de orientar a mudança. O comportamento das empresas líderes influencia o desempenho do cluster como um todo, porque as empresas líderes têm a capacidade e incentivo para investir na competitividade de toda uma rede de empresas. Três são os investimentos de empresas líder com efeitos positivos sobre as outras empresas do *cluster*: 1) Internacionalização; 2) Inovação e; 3) Contribuição na resolução de problemas de ação coletiva.

Mesmo quando os benefícios coletivos de cooperação, para alcançar objetivos coletivos, excedem os custos, tal cooperação nem sempre se desenvolve espontaneamente, formando assim um Problema de ação coletiva (PAC). Para cada PAC um regime de governança surge. Neste contexto, o regime pode ser definido como um acordo relativamente estável de colaboração, que fornece atores com a capacidade de superar problemas de ação coletiva.

Figura 3 - Estrutura de governança de Langen (2004)

Fonte: Langen (2004)

Podem-se distinguir seis atitudes gerais de coordenação: mercados, hierarquias, alianças interfirmas, associações, entidades público-privadas e órgãos públicos. Nenhum dos diferentes modos de governança é estruturalmente superior aos demais, cada modalidade tem vantagens e desvantagens. Consequentemente, os modos de governança diferentes têm um domínio específico, e desempenham um papel diferente em um regime.

O autor ainda identifica cinco variáveis de qualidade em uma estrutura de governança. Primeiro, a presença de uma infraestrutura para a ação coletiva, que contribui porque essa

oferece oportunidades para resolver as PAC. A infraestrutura para a ação coletiva é composta por três tipos de organizações: associações, organizações público-privadas e organizações públicas.

Em segundo lugar, o papel das organizações públicas influencia a eficácia da governança. As organizações públicas podem desempenhar um papel na resolução da PAC, pois, ao contrário das instituições privadas, não são impulsionadas por incentivos econômicos.

Em terceiro lugar, dar voz as empresas é importante, porque as associações, organizações públicas e público-privadas não se adaptam automaticamente as situações. Em quarto lugar, investir na comunidade contribui para a qualidade de um regime de governança. Em quinto lugar, o papel das empresas líder aumenta a qualidade do regime, porque as empresas têm maior disponibilidade de recursos para investir em na resolução do PAC. A estrutura de governança de Langen (2004) pode ser visualizada na Figura 3.

2.1.6.1.6 Abordagem de Albers (2010)

Para Albers (2010), a estrutura de governança é um quadro estático, formal, utilizado para atividades que são perseguidas por pelo menos duas empresas que colaboram, e mostra como esta aliança é gerenciada, organizada e regulamentada. A estrutura de governança inclui regras formalmente estabelecidas e regulamentos. É concebida a partir das dimensões: centralização, formalização e especialização. O modelo de Albers (2010) de governança pode ser visualizado na Figura 4.

Uma estrutura de governança é centralizada verticalmente, se a autoridade sobre os aspectos relevantes da aliança se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados. Em alguns casos as empresas podem optar por criar funções especializadas para de assuntos da aliança.

Uma estrutura de governança é especializada se as empresas parceiras estabelecem posições dedicadas ou unidades de gestão ou de execução das tarefas relacionadas. Estas posições ou unidades podem ser incorporadas dentro de fronteiras organizacionais das empresas, como também podem ser configuradas em unidades externas.

A Formalização do sistema de governança refere-se ao grau de predefinição e descrição, por parte das empresas, de suas além das respostas adequadas a contingências fixas, e de respostas

adequadas a estas contingências por parte das empresas parceiras. O número de potenciais situações e condições onde deve agir a governança, além do grau de detalhe em que as respostas adequadas são formuladas são um indicador de formalização.

Figura 4 - Modelo de governança de Albers (2010)

Fonte: Albers (2010)

Conforme Albers (2010), mesmo com variação na terminologia, os estudiosos concordam que cada sistema de governo consiste em mecanismos para coordenar, monitorar (ou controlar), e incentivar (ou motivar) o comportamento de seus membros. Assim, Coordenar as atividades dispersas dos parceiros, é função básica do sistema de governança.

Os mecanismos de controle têm como finalidade avaliar as contribuições e o cumprimento dos deveres dos envolvidos. Com especial atenção ao monitoramento das empresas parceiras em relação aos objetivos e âmbito da aliança. Considerando a distinção entre (indicadores de desempenho e relatórios) formais e informais (sociais). O Quadro 6 sumariza as dimensões organizacionais responsáveis pela governança.

Quadro 6 - Parâmetros do sistema de governança para alianças

Dimensões Organizacionais	Parâmetros	Instrumentos
Estrutura de Governança	Centralização	Concentração de autoridade, vertical e horizontal.
	Especialização	Presença de posições dedicadas à aliança
	Formalização	Grau de detalhe de contingências e respostas
Mecanismos de Governança	Coordenação	Ajuste mútuo
		Supervisão direta
		Padronização
	Monitoração	Formal: Indicadores de desempenho
		Informal
	Incentivos	Garantias
		Alocação de regras de sinergia

Fonte: Albers (2010)

O autor coloca ainda a importância de mecanismos de incentivo, para que as organizações apoiem a coordenação e o monitoramento. Em geral, utiliza-se de incentivos para garantir o cumprimento dos objetivos globais de uma organização, apelando aos desejos inerentes dos atores. Esses incentivos podem ser diferenciados em garantias e regras de alocação de sinergia. As garantias são mecanismos de defesa que desencorajam tendências oportunistas, impondo uma punição sobre a respectiva empresa.

2.1.6.1.7 Abordagem Milan e Vieira (2011)

O termo governança é utilizado pelos autores para abordar os processos de tomada de decisão em assuntos de caráter coletivo. Basicamente, a governança se diferencia de outras aproximações conceituais que defendem que a tomada de decisão em contextos públicos pode ocorrer unilateralmente e mediante controle hierárquico.

No seu estudo os autores apontam as principais ações desenvolvidas ou impulsionadas pela governança, consideradas pontos chave para o desenvolvimento da cadeia logístico-portuária da região de Valência, centro do estudo por eles realizado. Os pontos chave e suas ações são:

- a) Exploração e Gestão: (1) Realização de planejamento estratégico; (2) gestão econômico-financeira e coordenação, elaboração e controle orçamentário; (3) sistema de gestão por indicadores de desempenho (BSC – *Balanced Scorecard*); (4) busca de novos tráfegos e relações com clientes; (5) estudos mercadológicos e identificação de oportunidades; (6) gestão da eficiência dos fluxos logísticos (tempo); (7) gestão da eficiência dos fluxos logísticos entre os diferentes atores da comunidade (tempo); e (8) redução dos custos operacionais;
- b) Formação de Mão de Obra: (1) atividades de formação na coordenação do cluster; (2) atividades de formação para a comunidade; (3) atividades de formação entre distintas comunidades; (4) atividades de cooperação e formação em nível internacional; e (5) desenvolvimento de uma mentalidade que favorece a geração de valor futuro e a inovação;
- c) Qualidade: (1) estrutura de decisão na comunidade portuária; (2) relacionamento e interação entre os agentes; (3) manual de procedimentos logísticos e operações, englobando as atividades dos diferentes atores da comunidade; e (4) procedimentos de garantia de qualidade para a comunidade (Marca de Garantia);
- d) Inovação: (1) liberação de saída e entrada de cargas sem papel (documentação física); (2) documentação eletrônica entre os diferentes atores; (3) follow-up das mercadorias na importação; (4) controle operacional e geração de indicadores; (5) objetivos integrados dos atores; (6) desenvolvimento de visão sistêmica entre os atores; (7) foro que favorece a discussão e a integração dos atores da comunidade (Sistema de Qualidade e Marca de Garantia); e (8) tomada de decisões comuns, orientada pela autoridade portuária;
- e) Gestão Ambiental: (1) projetos de eficiência energética; (2) plano de segurança portuária segundo normas locais e internacionais; (3) avaliação dos riscos ambientais segundo padrões internacionais vigentes; (4) monitoramento do impacto ambiental; e (5) planos de investimento para a gestão ambiental.

Figura 5 - Modelo proposto por Milan e Vieira (2011)

Fonte: Milan e Vieira (2011)

Essas áreas e suas respectivas afirmativas são compreendidas pelo modelo conceitual proposto, o qual pode ser representado por meio de um losango, apresentado na Figura 5, que é formado por quatro eixos: I. Gestão e operações; II. Formação e gestão do conhecimento; III. Qualidade dos serviços e alinhamento e IV. Segurança, responsabilidade social e gestão ambiental.

2.1.6.2 Estruturas de Governança conforme a Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos custos de transação visa compreender a busca da maximização de resultados eficientes, a partir do comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. Para tanto usasse do expediente da coordenação das atividades. Esta é uma construção dos agentes econômicos para reduzir os custos de transação (PERES, 2007).

Os custos de transação são as despesas que os agentes econômicos enfrentam quando compram e vendem no mercado, são custos com a negociação, elaboração e garantia de cumprimento de um contrato. Os custos de transação podem ser vistos como aqueles que não estão diretamente relacionados às formas pelas quais as transações econômicas são processadas. Dentro desta categoria podem ser enquadrados, principalmente, custos com a

coleta de informações relevantes para a negociação e elaboração de contratos (CONCEIÇÃO; DALLA-COSTA, 2006).

Conforme a teoria dos custos de transação não existe uma estrutura de governança superior às demais. O conceito de eficiência apoia-se na adequação da estrutura de governança em questão às características da transação específica (PERES, 2007).

Existem na teoria dos custos de transação dois pressupostos básicos: a racionalidade limitada e o oportunismo dos indivíduos (CONCEIÇÃO; DALLA-COSTA, 2006): a) A racionalidade limitada é definida como o comportamento que os agentes econômicos apresentam, procurando atender seus interesses sem conhecer integralmente as circunstâncias gerais do mercado, buscando o melhor para si; b) O comportamento oportunista decorre do fato de que, durante a transação, as informações são disponibilizadas de forma ineficiente.

Contudo, apesar da racionalidade dos agentes apresentar certos limites, eles buscam sempre o resultado mais eficiente em uma transação. Ocorrendo assim o impulso para a construção de estruturas de governança que possam lidar com a situação de contratos incompletos e outras situações imprevistas (PERES, 2007).

Williamson (1971) define a estrutura de governança como um mecanismo de adaptação diante da tarefa de realizar uma transação; A forma organizacional adotada pela organização busca, a minimização dos custos das transações econômicas entre os agentes. Nesta perspectiva, existem combinações das características das transações que definem as seguintes estruturas de governança: i) de mercado; ii) trilateral; iii) bilateral; e iv) unificada.

Sobre estas estruturas faz-se necessário apontar que sempre que ocorrer nesta tese de um *cluster* apresentar uma estrutura de governança a partir do mercado, que possui por característica apresentar um controle menor sobre o comportamento dos indivíduos e o sistema básico de ajuste é por meio dos preços, considera-se que este *cluster* não possui governança.

2.1.6.3 Considerações sobre o estudo de governança de clusters

As abordagens escritas sobre governança representam a influência das teorias de base apresentadas no item 2.1.2 desta tese sobre a pesquisa dos diferentes autores desta temática.

Na presente pesquisa, utilizou-se de certo grupo de autores e abordagens para explicar o conceito chamado governança em *clusters*.

O Quadro 7 apresenta um esforço no sentido de classificar os conceitos utilizados neste estudo com relação à temática Governança em *Clusters*, situando-os na teoria apresentada por Newlands (2003), concernente às principais abordagens no estudo de aglomerações produtivas.

Quadro 7 – Conceitos utilizados no estudo de Clusters

Abordagens teóricas no estudo de Clusters					
Conceitos utilizados na tese	Teoria da Aglomeração	Custos de transação	Especialização e confiança	Ambiente Inovativo¹	Economia Institucional e Evolucionária
	Suzigan, Garcia e Furtado (2007). Zaccarelli <i>et al</i> , (2008). Albers (2010)	Storper e Harrison (1991) Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	Souza e Candido (2009) Milan e Vieira (2011). Chen, Li e Hu (2008) Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) Humphrey e Schmitz (2000) Jones, Hesterly e Borgatti (1997) Langen (2004)		Cairo e Medeiros (2012) De Propriis e Wei (2007),

Fonte: Pesquisa

Os dados contendo os conceitos podem ser visualizados no Apêndice A deste trabalho. Onde se podem observar todos os conceitos apresentados, percebendo assim que Suzigan, Garcia e Furtado (2007). Zaccarelli *et al.*, (2008) e Albers (2010), utilizam-se do exposto pela teoria da aglomeração padrão para explicar sua visão sobre governança, uma vez que a preocupação dos autores é com o retorno advindo da aglomeração, porém não tratam da questão relacionamento em si.

Utilizando-se da teoria dos custos de transação, tem-se dois grupos de autores, Storper e Harrison (1991), e Jones, Hesterly e Borgatti (1997), sendo que o trabalho do segundo grupo ficou conhecido, pois os autores tentaram desenvolver uma teoria geral sobre a governança, aliando aspectos relacionados à forma como as trocas podem minimizar os custos para as

¹ Não foram encontrados estudos fazendo referência à governança de Clusters utilizando-se da Teoria do Ambiente Inovativo

empresas, estudo conduzido pela teoria dos custos de transação, mas considerando a teoria de redes sociais.

Com estudos relativos à especialização e confiança, encontram-se os trabalhos de Souza e Candido (2009), Milan e Vieira (2011), Chen, Li e Hu (2008), Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), Humphrey e Schmitz (2000), Jones, Hesterly e Borgatti (1997) e Langen (2004). A tônica destes trabalhos reside na utilização de confiança para reforçar as relações entre as empresas.

Baseando-se na economia institucional e evolucionária, têm-se os estudos de Cairo e Medeiros (2012) e De Propriis e Wei (2007), pois ambos consideram que clusters são reflexos de decisões do passado e do subsequente desenvolvimento de instituições de apoio, além de que a intervenção das políticas é o único fator determinante de como as trajetórias inovativas se desenvolvem.

3 - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a descrição dos procedimentos adotados para coleta e análise dos dados, partindo-se do pressuposto, de que método ou metodologia é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado (CERVO E BERVIAN, 1996). A presente pesquisa foi desenvolvida respeitando o paradigma de ciência positivista. A Figura 6 esquematiza os procedimentos metodológicos utilizados.

Figura 6 – Fases da pesquisa

Conforme Smith (1979), Walter Wallace idealizou um diagrama visando à simplificação e tradução das relações ideais existentes entre os cinco maiores componentes de qualquer ciência: Métodos, Observações, Generalizações empíricas, Hipóteses e Teorias. Este pode ser visto na Figura 7. A contribuição que este diagrama traz, diz respeito à clareza com que se podem observar os métodos disponíveis para se chegar ao objetivo da investigação.

Figura 7 – Principais componentes e seu relacionamento no processo científico

Fonte: Smith (1979)

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, percebe-se que os estudos relativos à governança em *clusters* carecem de maior aprofundamento em questões como o funcionamento e as particularidades da governança em um ambiente de aglomeração produtiva. Desta forma, este trabalho procura desenvolver um modelo de caráter descritivo que permita a definição das dimensões descritivas que podem compor um modelo descritivo conceito de governança.

Este estudo procura obter generalizações empíricas a partir da observação, para colaborar no desenvolvimento da teoria de governança em *clusters*. Desta forma, faz-se necessário recorrer a medições da realidade para se chegar a estas generalizações empíricas, e então alcançar o nível da teoria, de forma indutiva.

Através deste *framework*, faz-se importante conhecer a diferença entre os aspectos descritivos e normativos na formalização de uma teoria. Pois nesta tese serão pesquisados os conceitos descritivos.

A teoria descritiva visa descrever e medir os fenômenos por observação. Nesta perspectiva procura-se desenvolver constructos para entender a essência do que os fenômenos são e como funcionam. Após a observação e descrição, os fenômenos são classificados em categorias. Os esquemas de classificação que os estudiosos propõem, normalmente, são definidos pelos atributos dos fenômenos e chamados de quadros ou tipologias. Na teoria descritiva os pesquisadores reconhecem e tornam explícitas as diferenças de atributos e as diferenças na magnitude desses atributos (CARLILE e CHRISTENSEN, 2005).

A teoria normativa é construída sobre categorias bem pesquisadas de circunstâncias e tem como objetivo prever com precisão as ações que vão ou não levar ao resultado desejado. Quando o pesquisador se depara com uma anomalia faz perguntas do tipo: Qual é a situação que os gestores se encontram que causou um resultado diferente? As anomalias encontradas produzem um conjunto relativamente completo das situações ou circunstâncias em que os gestores podem se encontrar na persecução dos resultados de interesse. Isso permite que os pesquisadores façam declarações contingentes de causalidade para mostrar como e porque os mecanismos casuais têm um resultado diferente, em diferentes situações (CARLILE e CHRISTENSEN, 2005).

Assim, para se atingir os objetivos desta pesquisa, se faz necessário medir a realidade a partir da observação, de forma descritiva. Procurando entender a essência dos fatos. Como eles são e como funcionam, para poder descrever o fenômeno e construir um *framework*.

3.1 – Fases da pesquisa

3.1.1 - 1ª Fase - Construção e planejamento de pesquisa: definição do método

A abordagem utilizada é qualitativa, por se tratar da mais adequada forma para análise aprofundada de um fenômeno (GODOY, 1995). No caso desta tese a Governança em *Clusters*. Esta abordagem apresenta ainda, de acordo com Godoy (1995), quatro características básicas: a) ter o ambiente natural, neste caso, empresas organizadas em um aglomerado produtivo, como origem direta de dados; b) ser descritiva, servindo ao objetivo desta pesquisa: desenvolver um modelo descritivo que permita a definição dos elementos que compõem governança de clusters; c) utilizar o enfoque indutivo na investigação de seus dados, como nesta tese, onde se pretende, de forma indutiva, descrever os elementos presentes na governança em *Clusters* e d) preocupa-se com o processo e não unicamente com os efeitos e o produto, Como neste estudo de múltiplos casos, onde todo o processo de pesquisa foi delineado.

Escolheu-se como método de pesquisa o estudo de caso, ou múltiplos casos. Pois se entende que este método é mais aderente ao objetivo desta investigação, qual seja desenvolver um modelo que permita a definição das dimensões descritivas que compõem governança de *clusters*.

A respeito do método de estudo de casos múltiplos, Yin (2001), o classifica como um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Ou seja, pode-se investigar a governança em *cluster* procurando compreender seus aspectos descritivos. Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), complementam o exposto por Yin (2001), afirmando que este método é um dos mais poderosos métodos de pesquisa, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de novos *insights* e novas teorias, nesta pesquisa o *insight* buscado são os elementos que compõem a governança de clusters.

A investigação do estudo de caso (YIN, 2001) enfrenta uma situação tecnicamente diferenciada, em que existirão mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, conta com múltiplas fontes de evidência, buscando que os dados possam convergir de maneira triangular. Ainda, beneficia-se do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados.

Para a execução de um estudo de caso, cinco componentes de um projeto de pesquisa são importantes (YIN, 2001): (1) As questões do estudo; (2) As Proposições de estudo, quando necessário; (3) As unidades de análise; (4) A lógica que une os dados às proposições; e (5) Os critérios para interpretar as constatações.

3.1.1.1 Questões de estudo.

Procurou-se seguir os três estágios descritos por Yin (2001). Primeiro utilizou-se de pesquisa bibliográfica para estreitar o interesse e foco para um tópico-chave, sem preocupar-se com questões de pesquisa específicas, no caso desta investigação, a questão da Governança em *Clusters*. Após examinou-se a literatura relativa ao tema, visando identificar questões nesses estudos e verificando suas conclusões e lacunas para futura pesquisa. No terceiro estágio, se comparou estas abordagens com estudos relativos à governança em diferentes ambientes. Chegando à conclusão que, faz-se necessário desenvolver um modelo de caráter descritivo que permita a definição dos elementos que são contemplados na governança em *clusters*.

Desta forma, a questão de pesquisa do estudo pode ser enunciada como: Quais as dimensões descritivas que podem compor um modelo de governança em *clusters*?

3.1.1.2 Proposições do estudo

Cada proposição dirige atenção para algo dentro do escopo de pesquisa, definindo-o, colaborando para seu entendimento (YIN, 2001). Portanto, a partir dos estudos de abordagens presentes na referente tese, procurou-se criar um quadro sinóptico apresentando os elementos constituintes de

governança para os autores base do trabalho. Este trabalho envolveu quatro etapas: 1) levantamento das dimensões da governança em *clusters*; 2) agrupamento; 3) Classificação das dimensões encontradas em Descritivo e Normativo; 4) Desenvolvimento do conceito das dimensões.

3.1.1.2.1 Levantamento dos elementos sobre a governança em *clusters* na literatura

O levantamento de dados sobre governança em *clusters* foi realizado consultando-se as abordagens e os conceitos de governança usados na tese. Procurando apreender quais os requisitos ou elementos foram citados pelos autores no momento de dissertarem sobre o tema Governança. Como descrito, o arcabouço continha os principais assuntos tratados pelos autores em sua definição de governança. Estes podem ser visualizados no Quadro 8.

Quadro 8 – Expressões citadas no conceito de governança

Elementos	Abordagens												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Coordenação	X					X		X		X		X	
Comando	X												
Inter-relações produtivas	X		X						X				
Orientação		X											
Competitividade		X											
Condução			X										
Ambiente			X								X		
Ética			X										
Transparência			X										
Confiança			X										
Legitimidade			X										
Regras Formais				X									X
Regras Informais				X									
Interação				X				X		X			
Atores relevantes				X		X	X		X		X		
Desenvolvimento da estrutura produtiva					X								
Desenvolvimento da estrutura social					X								
Gestão de problemas em comum					X								
Negociação						X							
Cooperação						X							
Geração de benefícios		X				X							
Meios de fazer política							X						
Estruturas de tomada de decisão							X		X				
Salvaguardas											X		
Regulamentos													X
Conjunto de empresas											X		
Poder							X		X				

Fonte: Autor

LEGENDA: (A) Suzigan, Garcia e Furtado (2007), (B), Zaccarelli *et al.* (2008), (C) Souza e Candido (2009), (D) Milan e Vieira (2011), (E) Cairo e Medeiros (2012), (F) Chen, Li e Hu (2008), (G) De Propriis e Wei (2007), (H) Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), (I) Storper e Harrison (1991), (J) Humphrey e Schmitz (2000), (K) Jones, Hesterly e Borgatti (1997), (L) Langen (2004), (M) Albers (2010).

3.1.1.2.2 Agrupamento das dimensões descritivas da governança em *clusters*

Para organizar os dados foram desenvolvidas 6 categorias. Estas consideram a forma como os autores se posicionaram sobre o tema governança. Estas são a seguir apresentadas.

O primeiro termo apurado no trabalho diz respeito à Estrutura, os autores e os conceitos utilizados podem ser visualizados no Quadro 9. De Propriis e Wei (2007), consideram que a adaptação do termo governança, para grupos de empresas, deve considerar a efetivação de uma estrutura formal. Esta estrutura formal pode ser hierárquica, quando há uma assimetria de poder de decisão entre as partes interessadas. Este pode ser o caso quando as trocas de produção gravitam em torno de uma ou algumas empresas, como em um aglomerado monopsonico. Ou ainda, quando não existe oportunidade para todas as partes interessadas participar de processos de decisão, de modo que as decisões sejam tomadas por algumas organizações.

Quadro 9 – Construção da Categoria Estrutura da Governança

Autores	Estrutura
De Propriis e Wei (2007)	Estrutura Formal
Stoper e harrison (1991)	Hierarquia e Liderança

Fonte: Pesquisa

Por outro lado, a estrutura pode ser heterárquica quando a cadeia de produção é multipolar e os processos de tomada de decisão permitem que as partes interessadas participem e exerçam o seu poder de decisão. Sobre este assunto Stoper e harrison (1991), salientam que a estrutura de governança envolve o grau de hierarquia e liderança (ou seus opostos, colaboração e cooperação).

O segundo ponto observado diz respeito às Funções da Governança (Quadro 10). Para Suzigan, Garcia e Furtado (2007), Albers (2010), Chen, Li e Hu (2008) uma das funções primordiais da governança é a coordenação das interações que se dão ao longo das cadeias de suprimento, em que se verificam relações verticais e horizontais entre as firmas. Sobre a coordenação comentam que ela é necessária à medida que ocorrem assimetrias de poder entre as empresas. A partir do momento em que as empresas possuem o mesmo porte ou, que os produtos que estão sendo comercializados não dependem de conhecimento tácito, então os

níveis de coordenação por parte da governança podem ser menores (GEREFFI, HUMPRHEY E STURGEON, 2005).

Suzigan, Garcia e Furtado (2007), tecem comentários a respeito do comando enquanto função de governança, esclarecendo que este pode ser exercido por grandes empresas, quando estas se fazem presentes no cluster, ou por redes de pequenas empresas. Cario e Medeiros (2012), declaram que, em sua pesquisa, a grande função da governança é de gestão das relações entre os diversos atores econômicos.

Quadro 10 – Construção da Categoria Funções da Governança

Autores	Funções
Zacarelli <i>et al.</i> (2008)	Orientação
Cario e Medeiros (2012)	Gestão
Suzigan, Garcia e Furtado (2007)	Comando
Garcia e Furtado (2007), Albers (2010), Chen, Li e Hu (2008), Gereffi, Humphey e Sturgeon (2005)	Coordenação

Fonte: Pesquisa

Para Zaccarelli *et al.* (2008), uma das funções da governança deve ser a de prestar orientação ao aglomerado, esta condição pode conferir elevada capacidade de competição, completando a evolução do cluster, promovendo o aumento da qualidade do negócio total, restringindo sua competitividade a níveis seguros e aumentando os resultados dos negócios.

O terceiro ponto analisado diz respeito aos mecanismos utilizados pela governança do cluster (Quadro 11). Para Stoper e Harrison (1991), Chen, Li e Hu (2008) a cooperação e o relacionamento na cadeia produtiva são os grandes mecanismos com que a governança pode contar. Já Jones, Hesterly e Borgatti (1997), entendem como mecanismos de governança a existência de contratos formais entre algumas organizações, porém asseveram que estes não definem as relações entre todas as organizações. Para reforçar a cooperação, a governança depende mais de coordenação e controle social, tais como a socialização ocupacional, sanções coletivas, e uso da reputação, que de autoridade ou outro recurso legal. Neste íterim, Milan e Vieira (2011), coadunam com Jones, Herterly e Borgatii (1997), entendem que a governança contempla um sistema de regras formais e informais, que serviriam para mediar a interação entre os agentes do cluster.

Quadro 11 – Construção da Categoria Mecanismos da Governança

Autores	Mecanismos
Stoper e Harrison (1991), Chen, Li e Hu (2008)	Cooperação
Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Milan e Vieira (2011), Albers (2010)	Contratos Formais e Informais
Chen, Li e Hu (2008)	Comunicação, Negociação

Fonte: Pesquisa

Considerando a distinção entre (indicadores de desempenho e relatórios) formais e informais (sociais), Albers (2010) destaca que estes têm como objetivo avaliar as contribuições e o cumprimento dos deveres dos envolvidos. Coloca ainda a importância de mecanismos de incentivo, para que as organizações apoiem a coordenação e o monitoramento. Chen, Li e Hu (2008), destacam ainda como mecanismos da governança, a realização da comunicação entre as empresas do cluster e de colaboração na negociação entre as partes envolvidas.

Com relação ao quarto item estudado, os objetivos da Governança (Quadro 12), Zaccareli *et al.* (2008), descrevem que um dos objetivos da governança do cluster é o de reduzir a competição em níveis seguros, eles argumentam que, mesmo sem governança, clusters possuem elevada capacidade competitiva, participando até mesmo de mercados internacionais. Entretanto, essa competência competitiva, em seu nível máximo, compromete seu potencial de lucratividade. O sistema torna-se competitivo, porém, em termos de construção de riqueza, tende a se transformar em mau negócio.

Mesmo sem serem tão explícitos quanto os autores supracitados, Chen, li e Hu (2008), advogam que o desempenho da governança é destinado não só a criar o máximo de valor em uma única ligação, mas buscar um valor máximo para toda a cadeia. Cario e Medeiros (2012) colocam ainda que, como objetivos da governança, está o desenvolvimento da estrutura produtiva, social e econômica de seus agentes. De Propriis e Wei (2007) enxergam ainda como objetivos da governança do cluster a obtenção de meios para que as empresas possam participar de decisões políticas.

Quadro 12 – Construção da Categoria Objetivos da Governança

Autores	Objetivos
Zaccareli et al. (2008),	Competitividade
Chen, Li e Hu (2008)	Criação de valor
Cario e Medeiros (2012)	Desenvolvimento produtivo, social e econômico
De Propriis e Wei (2007)	Decisões Políticas

Fonte: Pesquisa

O quinto ponto pesquisado trata dos agentes que formam a Governança do Cluster (Quadro 13). Para Storper e Harrison (1991), as empresas que fazem parte da cadeia de produção podem ser agentes da governança, em especial as grandes empresas. Da mesma forma, Souza e Candido (2009), optam por uma definição abrangente do termo, quando escrevem que estes agentes são atores governamentais e não governamentais. Milan e Vieira (2011), por sua vez registram que, em seu entender, tanto poderes públicos quanto os atores sociais e econômicos são os agentes da governança em um cluster.

Procurando definir melhor esse conjunto, De Propriis e Wei (2007) utilizam o conceito de partes interessadas citando como exemplo: empresas, órgãos públicos ou privados. Aproximando-se deste conceito, Chen, Li e Hu (2008), destacam como agentes da governança, os empresários, o governo local, as organizações intermediárias, instituições científicas e centros de pesquisa, faculdades e universidades, e a comunidade local. Que concordam que a aceitação de princípios, normas, regras e procedimentos justificam-se pelas vantagens advindas da cooperação.

Já Jones, Hersterly e Borgatti (1997), explicam que as organizações envolvidas na governança de clusters são um grupo selecionado, de organizações, que não pertençam todos ao mesmo setor, e que, repetidamente se relacionam uns com os outros, ao longo do tempo, de uma forma estruturada.

Quadro 13 – Construção da Categoria Agentes da Governança

Autores	Agentes
Stoper e Harrison (1991)	Empresas cadeia produção
Souza e Candido (2009),	Atores governamentais e não governamentais
Milan e Vieira (2011)	Poderes públicos, atores sociais e econômicos.
De Propriis e Wei (2007)	Partes interessadas
Chen, Li e Hu (2008),	Empresários, governo local, organizações intermediárias, instituições científicas e centros de pesquisa, faculdades e universidades, e comunidade local.
Jones, Hersterly e Borgatti (1997),	Grupo de organizações

Fonte: Pesquisa

O sexto ponto pesquisado aborda os requisitos para que exista governança (Quadro 14). Para Souza e Candido (2009) a participação de organizações na governança de clusters exige a aceitação de princípios, normas, regras e procedimentos. A própria revisão de práticas de gestão, que precisam ser pautadas em princípios como: a ética, a transparência, a confiança e a legitimidade.

Quadro 14 – Construção da Categoria Requisitos da Governança

Autores	Requisitos
Souza e Candido (2009)	Ética, a transparência, a confiança e a legitimidade

Fonte: Pesquisa

A leitura e organização dos conceitos utilizados na tese resultaram em seis elementos formadores da governança em clusters, a saber: Estrutura da Governança, Funções da governança, Mecanismos/ Meios da Governança, Objetivos da Governança, Agentes da Governança e Requisitos da Governança. Estes podem ser visualizados no Quadro 15.

Quadro 15 – Construção dos Elementos Formadores da Governança em Clusters

Elementos da Governança	Abordagens												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Estrutura	X		X				X	X	X				
Funções	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mecanismos/Meios	X		X	X		X	X	X	X	X	X		X
Objetivo		X											
Agentes		X	X	X	X	X	X		X		X		
Requisitos			X										

LEGENDA: (A) Suzigan, Garcia e Furtado (2007), (B), Zaccarelli *et al.*, (2008), (C) Souza e Candido (2009), (D) Milan e Vieira (2011), (E) Cairo e Medeiros (2012), (F) Chen, Li e Hu (2008), (G) De Propriis e Wei (2007), (H) Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), (I) Storper e Harrison (1991), (J) Humphrey e Schmitz (2000), (K) Jones, Hesterly e Borgatti (1997), (L) Langen (2004), (M) Albers (2010).

Na sequência procedeu-se a classificação dos elementos da governança em *clusters*.

3.1.1.2.3 Classificação dos elementos encontrados

Após a construção das categorias, para desenvolver as proposições de estudo, fez-se necessário classifica-las conforme sua abordagem, em descritivas ou normativas (CARLILE e CHRISTENSEN, 2005).

Os conceitos do elemento Estrutura da Governança foram citados por seis autores. Dentre eles, quatro aprestaram um conceito que pode ser considerado Normativo. Suzigan (2007), afirma que a estrutura da governança deve ser local, prevendo a forma que a estrutura da governança necessita ter. Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) definem que podem existir apenas 5 tipos de estruturas de governança, em uma tentativa de prever o comportamento dos atores envolvidos na governança do *cluster*. Assim como Storper e Harrison (1991), que deduzem de suas pesquisas 4 tipos de estrutura de governança. Albers (2010) indica que a estrutura da governança deve ser estática e formalizada.

Dois autores apresentaram conceitos que podem ser considerados descritivos. De propriis e Wei (2007), ao estudarem a forma como pode se organizar a governança de *clusters* e Souza e Candido (2009), ao descreverem a forma de organização das empresas em um aglomerado. O Quadro 16 apresenta a separação dos conceitos conforme sua abordagem.

Quadro 16 – Estrutura da Governança

Estrutura da Governança		
Autor	Abordagem	
	Descritiva	Normativa
Suzigan (2007)		Depende de conjunto de fatores, deve ser local.
Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)		Existem 5 tipos básicos de governança
Storper e Harrison (1991)		4 tipos de estrutura de governança
De Propriis e Wei (2007)	Hierárquica ou heterárquica	
Albers (2010)		Quadro estático e formal de pelo menos duas empresas
Souza e Candido (2009)	Firmas independentes que operam como uma entidade única	

Fonte: Autor

Com relação ao elemento Funções da Governança, 12 trabalhos procuraram tecer comentários sobre que funções a governança deve ter. Foram consideradas Normativas as colocações de Storper e Harrison (1991), que escreveram sobre a tomada de decisão, e Albers (2010), que disserta sobre a concentração de autoridade na relação entre organizações. O emprego dos termos utilizados pelos demais autores foi considerado descritivo. Estão neste grupo as pesquisas de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), que declaram que a governança pode desempenhar a função de coordenação e controle social das entidades envolvidas. Zacarelli *et al.* (2008), expõem que a função da governança pode ser vista como a de influenciar a tomada de decisão das empresas no aglomerado. Suzigan (2007), também trata da questão da influência. Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), Langen (2004), Chen, Liu e Hu (2008) e Souza e Candido (2009) percebem como função da governança exercer coordenação das organizações no *cluster*. De Propriis e Wei (2007), entendem que a principal função da governança é mediar a distribuição dos poderes de decisão. Já Milan e Vierira (2011), inticam que a principal função da governança, em sua visão, é o de indicar formas de interação entre as organização do *Cluster*. O Quadro 17 apresenta estes conceitos segundo sua abordagem.

Quadro 17 – Funções da Governança

Funções da Governança		
Autor	Abordagem	
	Descritiva	Normativa
Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	Coordenação e controle social,	
Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	Influência orientadora de caráter estratégico	
Suzigan (2007)	Comando, coordenação ou influencia.	
Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)	Coordenação	
Stoper e Harrison (1991)		Tomada de decisão
De Propriis e Wei (2007)	Distribuição dos poderes de decisão	
Albers (2010)		Concentração de autoridade (coordenação, controle e motivação)
Langen (2004)	Coordenação	
Chen, Liu e Hu (2008)	Coordenação	
Souza e Candido (2009)	Coordenação	
Milan e Vieira (2011)	Estabelecer pautas de interação	
Cario e Medeiros (2012)	Gestão eficaz	

Fonte: Autor

Com relação ao elemento Mecanismos e Meios da governança. Foi considerada Normativa a explanação realizada por Albers (2010), pois o autor não apenas cita os meios pelos quais a governança pode exercer sua função. Como tenta classifica-los. Indo de encontro com o exposto pelo autor supracitado, Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), Chen, Liu e Hu (2008) e Milan e Vieira (2011) descrevem mecanismos de governança em clusters. Destacando contratos formais e informais. De Propriis e Wei (2007), asseveram que os meios para a governança realizar suas funções podem ser atingidos com a criação de políticas de comportamento no cluster. Por sua vez, Suzigan (2007), observa que ações coletivas de cooperação são os meios utilizados pela governança para exercer suas funções. Estes dados podem ser conferidos no Quadro 18.

Quadro 18 – Mecanismos e Meios da Governança

Mecanismos/ Meios da Governança		
Autor	Abordagem	
	Descritiva	Normativa
Jones, Hesterly e Borgatti (1997),	Contratos implícitos, para aquelas negociações que não são derivadas de estruturas de autoridade ou contratos legais. Contratos formais	
Suzigan (2007)	Ações coletivas cooperação	
Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)	Instruções, sanções sociais.	
De Propriis e Wei (2007)	Políticas	
Albers (2010)		Formais e informais
Chen, Liu e Hu (2008)	Formais e informais	
Souza e Candido (2009)	Contratos informais	
Milan e Vieira (2011)	Regras formais e informais	

Fonte: Autor

Os objetivos da governança foram citados por 5 pesquisas. Estas foram classificadas como Normativas. Zaccarelli *et al.* (2008), acreditam que o objetivo da governança de um clusters se traduz em primar pela vitalidade do agrupamento. Explicitando que deve-se controlar a competição dentro do aglomerado. Para que este não se transforme em um destruidor de valor. Langen (2004), de forma menos elaborada que os autores anteriores, acredita que o objetivo da governança é fortalecer a competitividade do *cluster*, diferente de Zaccarelli *et al* (2008), esta pesquisa não disserta sobre os níveis de competitividade no aglomerado. Chen, Liu e Hu (2008), advertem que, os objetivos da governança devem concentrar-se em trazer um ganho de valor para toda a cadeia de produção. Souza e Candido (2009) acreditam que a governança do *cluster* deve concentrar-se em articular os atores presentes no aglomerado produtivo, tendo esta ação como sua prática cotidiana. Por sua vez, Cario e Medeiros (2012), acreditam que o objetivo da governança é desenvolver uma estrutura produtiva e social dos agentes existentes no cluster. Estes dados podem ser vistos no Quadro 19.

Quadro 19 – Objetivo da Governança

Objetivo da Governança		
Autor	Abordagem	
	Descritiva	Normativa
Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)		Vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado.
Langen (2004)		Fortalecer a competitividade do cluster
Chen, Liu e Hu (2008)		Máximo de valor a toda a cadeia
Souza e Candido (2009)		Articulação dos atores em torno de um objetivo em comum
Cario e Medeiros (2012)		Desenvolvimento da estrutura produtiva, social e de seus agentes

Fonte: Autor

Com relação aos agentes que fazem parte da governança, 7 pesquisas procuraram descrever que agentes são considerados na tomada de decisão em um aglomerado produtivo. Todas as definições foram consideradas descritivas. Pois procuraram tecer comentários sobre que tipo de organização poderia fazer parte da governança de um *cluster*. Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997), o requisito para ser agente da governança é ser participante ativo da cadeia de produção do aglomerado. Para Zaccarelli *et al.* (2008), os agentes da governança são empresas independentes que possuem vínculos de proximidade ou de processos transacionais. Na visão de De Propriis e Wei (2007), Estes são empresas que apresentam proximidade geográfica e imersão na sociedade. Chen, Liu e Hu (2008) visualizam outros tipos de organizações como agentes para a governança, como o governo local, instituições científicas, centros de investigação, faculdades, universidade, a comunidade, além das organizações da cadeia de produção. Souza e Candido (2009) conceituam estes agentes como um conjunto selecionado, persistente e estruturado de organizações. Aproximando-se do conceito utilizado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997). Milan e Vieira (2011) descrevem que, além dos atores econômicos, atores sociais e públicos fazem parte da governança. Partilham da mesma ideia Cario e Medeiros (2012), pois também avalizam como agentes da governança organizações públicas e privadas. Estes dados podem ser vistos no Quadro 20.

Quadro 20 – Agentes da Governança

Agentes da Governança		
Autor	Abordagem	
	Descritiva	Normativa
Jones, Hesterly e Borgatti (1997),	Número seletivo, persistente e estruturado de agentes, de diferentes setores, que trabalham repetidamente, de forma padronizada, refletindo a divisão do trabalho.	
Zaccarelli et al. (2008)	Empresas independentes, porém ligadas por vínculos de proximidade geográfica, relacionamento transacional, processos competitivos e/ou cooperativos.	
De Propriis e Wei (2007)	Empresas que apresentem proximidade geográfica e imersão na comunidade	
Chen, Liu e Hu (2008)	Empresários, o governo local, organizações intermediárias, instituições científicas e centros de investigação, faculdades e universidades, e comunidade	
Souza e Candido (2009)	Conjunto selecionado, persistente e estruturado de firmas autônomas	
Milan e Vieira (2011)	Poderes públicos e atores sociais e econômicos	
Cario e Medeiros (2012)	Indivíduos, empresas, instituições públicas e privadas	

Fonte: Autor

Com relação aos requisitos da Governança, apenas Souza e Candido (2009) tecem comentários. Estes foram considerados descritivos. Para os autores, são requisitos para que ocorra a governança, ética. Transparência, confiança e legitimidade. Estes dados podem ser consultados no Quadro 21.

Quadro 21 – Requisitos da Governança

Requisitos da Governança		
Autor	Abordagem	
	Descritiva	Normativa
Souza e Candido (2009)	Ética, transparência, confiança e legitimidade.	

Fonte: Autor

Para o desenvolvimento das proposições do estudo, após a classificação em conforme a abordagem, se descritivo ou normativo. Realizou-se o desenvolvimento dos conceitos dos elementos.

3.1.1.2.4 As proposições em estudo – consolidação dos conceitos encontrados na literatura

Quadro 22 Podem-se visualizar as proposições do estudo no Quadro 22. Sua descrição e os autores que serviram de base para esta tipologia.

A estrutura da governança é a forma como esta se organiza no *cluster*. Pode ser hierárquica, quando há uma diferença de poder entre as partes interessadas. Como no aglomerado Monopsonico estudado por De Propriis (2001). Ou ainda, quando não existem canais de distribuição à disposição de todas as organizações interessadas. Também pode ser heterárquica, quando a cadeia de produção é multipolar e os processos de tomada de decisão permitem que grande parte das partes interessadas participe e exerça o seu poder de decisão.

Quadro 22 – Proposições de estudo

Categoria de Análise	Descrição		Autor
Estrutura	Como se organiza a governança no <i>cluster</i>		Suzigan (2007); Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005); Stoper e Harrison (1991); De Propriis e Wei (2007); Albers (2010); Souza e Candido (2009)
Funções	Atividades exercidas pela governança do <i>Cluster</i>		Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Suzigan (2007); Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005); Stoper e Harrison (1991); De Propriis e Wei (2007); Albers (2010); Langen (2004); Chen, Liu e Hu (2008); Souza e Candido (2009); Milan e Vieira (2011); Cario e Medeiros (2012)
Mecanismos/ Meios	Formais	Mecanismos explícitos utilizados pela governança do <i>Cluster</i>	Jones, Hesterly e Borgatti (1997); De Propriis e Wei (2007); Chen, Liu e Hu (2008); Milan e Vieira (2011).
	Informais	Mecanismos implícitos utilizados na governança do <i>Cluster</i>	Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Suzigan (2007); Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005); Chen, Liu e Hu (2008); Souza e Candido (2009); Milan e Vieira (2011).
Objetivos	Resultado esperado pela ação da governança do <i>Cluster</i>		Zaccarelli <i>et al.</i> (2008);
Agentes	Agentes que atuam na governança do <i>Cluster</i>		Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); De Propriis e Wei (2007). Chen, Liu e Hu (2008); Souza e Candido (2009); Milan e Vieira (2011); Cario e Medeiros (2012)
Requisitos	São as exigências para a existência de governança		Souza e Candido (2009)

Fonte: Autor

As funções da governança são atividades exercidas pela governança do cluster na consecução de suas atividades. Estas atividades podem ser de coordenação/comando das interações que ocorrem ao longo das cadeias produtivas. Realizando a gestão das relações verticais e horizontais entre os diversos atores sociais e econômicos. Estas ações são necessárias na medida em que ocorrem assimetrias de poder entre as organizações. Apenas a partir do

momento em que as empresas possuem o mesmo porte ou, que os produtos comercializados não dependem de conhecimento tácito, então os níveis de coordenação podem ser menores. O comando enquanto função de governança pode ser exercida por grandes empresas ou por redes de pequenas empresas. Além destas funções, a governança ainda presta orientação às organizações do aglomerado.

Os Meios da Governança são os mecanismos, formais ou informais, utilizados pela governança na execução de suas funções. Contemplando um sistema de regras formais e informais com a função de mediar a interação entre os agentes. Avaliando a contribuição e o cumprimento de deveres pelos envolvidos. Enquanto por mecanismos formais entende-se a utilização de regulamentos e contratos formalizados. Como mecanismos informais (sociais) pode citar a cooperação, o relacionamento, a confiança, a socialização, sanções coletivas, reputação.

Os objetivos da governança são os resultados esperados a partir das suas ações. Como a intenção de buscar o máximo de criação de valor para todos os elos da cadeia de produção. Reduzindo assim a competição a níveis seguros, restituindo seu caráter de construção de riqueza para todos os envolvidos no *cluster* (ZACCARELLI *et al.* 2008).

Os agentes da governança são os entes, públicos, privados ou do terceiro setor, que atuam na gestão da governança do *cluster*. São as partes interessadas na existência e desenvolvimento do cluster. Um grupo de instituições que concordam na aceitação de princípios, normas, regras e procedimentos, justificados pelas vantagens advindas da aglomeração. Um selecionado de organizações, de diferentes setores, que, repetidamente se relacionam uns com os outros, ao longo do tempo, de uma forma estruturada. A construção deste conceito pode ser visualizada no Quadro 20.

Os requisitos são as condições necessárias para a existência da governança. Os princípios, normas, regras e procedimentos que pautam as tarefas da governança. Servindo como referência no trato das situações enfrentadas pelo cluster.

3.1.1.3 Unidade de Análise

O terceiro componente de um estudo de caso, conforme disposto por Yin (2001), inclui o problema de se definir o que é o caso que se pretende estudar. Conforme o referido autor, a

definição de uma unidade de análise necessita de uma clara demarcação do fenômeno que se pretende estudar. Que pode ser um indivíduo, um evento ou uma instituição (YIN, 2001).

Nesta tese, define-se como unidade de análise, a governança em *clusters*. Este estudo é conduzido em aglomerados produtivos, visando abordar os processos de tomada de decisão em assuntos de caráter coletivo. Exemplos pesquisa desta temática são os estudos de De Propriis e Wei (2007), no *cluster* de joias de Birmingham.

3.1.1.4 Vinculação dos dados às proposições

Nesta etapa a proposta é verificar se a realidade dos clusters estudados encontra correspondência nas proposições decorrentes da consolidação da literatura. Nesta etapa é importante observar que uma vez que o modelo é de proposta descritiva, cabe verificar a correspondência daqueles elementos de governança que são de caráter descritivo e não normativo.

Os elementos descritivos são a Estrutura da Governança, as Funções da Governança, Os Mecanismos da Governança, Os Agentes da Governança e os Requisitos da Governança. Todavia, o elemento Objetivos da Governança é normativo. Em face disto, para os elementos descritivos, esta etapa irá contribuir para a elaboração do modelo a ser proposto. Já a comparação do elemento objetivo, apenas indicará que a governança dos clusters estudados está alinhada ou não com o objetivo normativo da governança de clusters.

No caso desta tese, se utilizou como ferramenta auxiliar para análise, o software NVivo 10. Visando codificar os dados e tornar o trabalho de pesquisa mais simplificado.

Utilizar corretamente a técnica analítica é importante, pois demonstrará corretamente que quantidade de dados deve ser coletada e quem deve ser entrevistado (YIN, 2001).

Como este trabalho conta com proposições teóricas utilizou-se do expediente conhecido como Combinação de Padrão (YIN, 2011), essa lógica compara um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto em teoria. Neste caso efetuou-se a comparação entre a teoria pesquisada, a respeito dos Elementos Formadores da Governança em *Cluster* e a realidade encontrada no campo, coletada a partir de entrevistas semi-estruturadas, observação e coleta de documentos.

Os conceitos utilizados basearam-se nas proposições construídas na tese a respeito da Estrutura da governança, das Funções da governança, dos Mecanismos da Governança, Objetivos da Governança, Agentes da Governança e Requisitos para existência de Governança.

Categorias de análise	Informação necessária	Forma de obtenção dos dados	Questões a serem utilizadas na entrevista	Obtenção de Dados para Triangulação
Estrutura da Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas na governança 	Entrevista	<p>As empresas presentes no seu setor de atuação, costumam discutir ações ou estratégias comuns?</p> <p>Como são planejadas estas ações?</p> <p>Que organizações da cadeia produtiva estas ações englobam?</p> <p>Esta prática é mantida há quanto tempo?</p> <p>Existe um plano de gestão formalizado?</p> <p>Como são (foram) tomadas as decisões?</p> <p>A distância geográfica importa na participação das empresas em reuniões setoriais?</p> <p>No setor de atuação, percebe-se dependência em relação a um único fornecedor, produto/serviço?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Site Institucional; • Atas de reuniões; • Documentos Internos;
	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de especialização da governança; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de formalização da governança; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de autoridade 			
Funções da Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Ações para aumentar a complementariedade dos membros 	Entrevista	<p>São realizadas ações setoriais visando aumentar a complementariedade entre as empresas?</p> <p>No setor, são incentivadas a criação de empresas novas ou de empresas intermediárias?</p> <p>São promovidos, no setor de atuação, eventos conjuntos como: feiras, exposições, cursos, palestras?</p> <p>A indústria procura desenvolver ações que possibilitem melhorar a troca de informações entre os diferentes elos da cadeia de produção?</p> <p>As organizações procuram desenvolver o relacionamento entre indústria e instituições de apoio?</p> <p>As organizações procuram desenvolver relacionamento com órgãos públicos?</p> <p>As organizações procuram desenvolver relacionamento com instituições de ensino e pesquisa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Site Institucional; • Atas de reuniões; • Documentos;
	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos promovidos pela governança 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Relações da governança com atores que apoiam o cluster 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de planejamento em conjunto 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Provisão de infraestrutura e informação às empresas 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Provisão de Informações Tecnológicas e de mercado 			
Mecanismos da Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de regulamentos 	Entrevista	<p>Existem regulamentos visando organizar o relacionamento entre as organizações do seu setor de atuação?</p> <p>Existem regras (não necessariamente escritas) orientando empresas do seu setor de atuação?</p> <p>Na sua visão, existe confiança no contato entre as empresas deste setor?</p> <p>Existe alguma relação contratual (formal ou informal) entre a sua organização e os produtores de matéria - prima?</p> <p>Percebe-se que no seu setor de atuação, são realizadas ações para intensificar a cooperação entre os membros da cadeia de produção?</p> <p>Percebem-se, no seu setor de atuação, ações para apoiar o desenvolvimento de novas relações entre os membros da cadeia de produção?</p> <p>Você desenvolve ações com relação a manter um relacionamento estável com as demais organizações da cadeia de produção?</p> <p>Alguma organização do seu setor de atuação já sofreu algum tipo de sanções por um comportamento que as organizações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Site Institucional das empresas; • Atas de reuniões; • Documentos;
	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de regras explícitas 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Ações para intensificar a cooperação dos membros 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Ações para apoiar o desenvolvimento de relações 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Sanções 			

			setor não consideravam satisfatório?	
Objetivo da Governança	• Que objetivos são perseguidos pela governança	Entrevistas	Há preocupação setorial com a qualidade e padronização dos materiais a serem vendidos? Existe no setor, a preocupação com o desenvolvimento da comunidade onde estas empresas estão instaladas? No contexto setorial, percebe-se a intenção de reduzir a competitividade entre as empresas?	<ul style="list-style-type: none"> • Site Institucional; • Atas de reuniões; • Documentos Internos;
	• Forma de mensuração do resultado			
Agentes da Governança	• Empresas que fazem parte da governança	Entrevista	<p>Que organizações costumam se reunir para discutir o futuro do seu setor de atuação?</p> <p>No seu entender, que organizações têm maior importância para o desenvolvimento de seu setor de atuação?</p> <p>No seu entendimento, existem organizações públicas que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual a representatividade delas?</p> <p>No seu entendimento, existem organizações correlatas ou de apoio que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?</p> <p>No seu entendimento, existem Instituições de ensino que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?</p> <p>No seu entendimento, existem ONGs que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Site Institucional; • Atas de reuniões; • Documentos Internos;
	• Instituições públicas fazem parte da governança			
	• Instituições de apoio e correlatas que fazem parte da governança			
	• Instituições de ensino que fazem parte da governança			
	• Organizações Não Governamentais que fazem parte da governança			
	• Papel e representatividade de cada componente na governança do cluster			
Requisitos da Governança	• Critérios para envolvimento na governança	Entrevista	<p>Há confiança entre os membros da sua cadeia de produção?</p> <p>Há transparência entre os membros de sua cadeia de produção?</p> <p>Os relacionamentos são baseados em ética?</p> <p>Existe um conjunto de empresas que apresenta legitimidade para pensar o desenvolvimento do setor?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Site Institucional; • Atas de reuniões; • Documentos Internos;

Quadro 23 – Categorias de Análise

3.1.1.5 Critérios para interpretar as constatações

Em um estudo quantitativo, as análises estatísticas oferecem critérios explícitos para se interpretar os achados do estudo de campo (YIN, 2001). Entretanto, muitas análises de estudos de caso não contarão com o uso deste expediente. Portanto se organizam utilizando outras maneiras de refletir sb as informações encontradas.

Nesta tese, desenvolveu-se uma matriz, contemplado os diferentes resultados que esta pesquisa pode ter. Considerando os elementos da governança em clusters e a observação de sua existência em *Clusters*. Esta técnica é sugerida por Yin (2001), chamada de explanação rival. Esta matriz é exemplificada no Quadro 24.

Quadro 24 – Matriz de observação dos elementos

Elementos da Governança em <i>Clusters</i>	Observação da existência do elemento no <i>Cluster</i> analisado					
	Situação 1	Situação 2	Situação 3	Situação 4	Situação 5	Situação 6
Estrutura da Governança		✓	✓	✓	✓	✓
Funções da Governança	✓		✓	✓	✓	✓
Mecanismos/Meios da Governança	✓	✓		✓	✓	✓
Objetivos da Governança	✓	✓	✓		✓	✓
Agentes da Governança	✓	✓	✓	✓		✓
Requisitos da Governança	✓	✓	✓	✓	✓	

Fonte: Pesquisa

A situação 1 representa a ausência de Estrutura de Governança tal como descrita pela literatura. Nesta situação, *Cluster* não possui estrutura formalizada de tomada de decisões. Com pauta definida de discussão, local para a realização de reuniões e membros definidos *a priori*.

Na situação 2, percebe-se ausência de Funções da Governança da forma como ela foi visualizada na literatura. Nesta situação, as empresas do *Cluster* não realizam ações conjuntas para aumentar a complementaridade dos membros do aglomerado. Como encontros, eventos, palestras. Também não se percebe relacionamento entre a governança do *cluster* e organizações de apoio, instituições de ensino e órgãos públicos. Ainda, as soluções de infraestrutura e as informações tecnológicas e de mercado são buscadas pelas empresas, de forma individual.

Na situação 3, percebe-se ausência de Mecanismos na Governança do *Cluster* da forma como estes foram vistos na literatura. Nesta situação não se percebe a existência de regulamentos ou regras explícitas. Bem como são inexistentes as ações que visam intensificar a cooperação e apoiar o desenvolvimento das relações entre as organizações. Além disso, não se percebem incentivos ou sanções implícitas ou informais por parte das organizações que se localizam no aglomerado.

Na situação 4, percebe-se a ausência de objetivos no *Cluster*. Nesta situação o aglomerado não apresenta objetivos bem definidos. Além de não possuir formas de mensuração de resultados.

Na situação 5, percebe-se a ausência dos Agentes da Governança da forma como estes foram verificados na literatura. Assim, o aglomerado apresenta a constituição de uma governança pouco diversa, com poucos membros ou com membros que representam poucos segmentos presentes no cluster. Também não se verificam a presença de instituições públicas, instituições de ensino e organizações não governamentais. O papel e a representatividade do conjunto de empresas que formam o cluster não são claros.

Na situação 6, verifica-se a ausência dos requisitos da Governança da maneira como foram verificados na literatura. Assim, esta situação demonstra que o aglomerado apresenta governança, mas esta não aponta a necessidade de requisitos para sua existência. Ou, ainda, o *cluster* não apresenta governança.

3.1.1.6 – Critérios de qualidade na atividade de pesquisa

A fim de aumentar a confiança em estudos de caso, Yin (2001) define um conjunto de requisitos a serem seguidos pelo pesquisador na tarefa de planejamento da pesquisa, execução da coleta de dados, e escrita do relatório do estudo, incluindo estudos de caso descritivos, como o desta tese. Estas condições são: 1) Validade de constructo: identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados, Como foi desenvolvido no decorrer dos itens 3.1.1.4 e 3.1.1.3; 2) Validade externa: definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizados; 3) Confiabilidade: demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, como os mesmos resultados. Estes testes podem ser visualizados no Quadro 25.

Quadro 25 – Testes para estudos de caso

Testes de caso	Tática de estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade de constructo	• Usa múltiplas fontes de evidência	Coleta de dados
	• Estabelece encadeamento de evidencias	Coleta de dados
	• Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso	Composição
Validade externa	• Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	• Usa protocolo do estudo de caso	Coleta de dados
	• Desenvolve uma base de dados para o estudo de caso	Coleta de dados

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

O teste da validade externa trata do problema da generalização dos resultados. Diferente dos estudos de levantamento, os estudos de caso fornecem evidencias para a realização de generalização analítica, onde o investigador procura generalizar um conjunto determinado de resultados a alguma teoria (YIN, 2001).

Na presente tese, se recorrerá ao estudo de mais de um caso, procurando realizar replicações diretas em mais de um *Cluster*, obtendo assim generalizações analíticas. Ou seja, procurando entender como se apresenta a Governança em Clusters.

A confiabilidade tem por meta minimizar os erros e a parcialidade do estudo. Um pré-requisito para permitir que pesquisador repita o estudo de caso é a documentação dos procedimentos seguidos no primeiro caso. (YIN, 2001). A maneira geral de abordar o problema de confiabilidade é tornar as etapas do processo as mais operacionais possíveis. Desta forma se procedeu a criação de um protocolo de estudo de caso, apresentando a sistematização das etapas da coleta de dados.

3.1.2 - 2ª Fase – Definição dos casos para estudo

Como discutido no item anterior, a seleção de casos múltiplos propicia ao pesquisador um novo conjunto de possibilidades. Assim, um *insight* importante é considerar os casos múltiplos como se consideram os experimentos múltiplos. Seguindo a lógica da replicação (YIN, 2001).

A abordagem da replicação aos estudos de casos múltiplos é ilustrada na Figura 8. O passo inicial no projeto do estudo consiste no desenvolvimento da teoria Elementos da governança em *Clusters* e, então, mostra que a seleção do caso e a definição das medidas específicas são passos importantes no projeto e no processo de coleta de dados. Cada estudo de caso individual consiste em um estudo completo, no qual a evidência convergente é procurada em relação aos fatos e às conclusões do caso; as conclusões de cada caso são então consideradas a informação que precisa ser replicada por outros casos individuais.

Figura 8 – Replicação de estudos de caso

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Como parâmetros para escolher os casos a serem estudados utilizou-se de 2 expedientes:

1) Acessibilidade do pesquisador; 2) evidências de atuação de governança.

Para atender o primeiro ponto os casos estudados localizam-se no estado do Rio Grande do Sul. O segundo ponto foi baseado no postulado de Zaccarelli *et al.* (2008), sobre a performance competitiva de *clusters*, conforme estes autores, existentes fundamentos de vantagem competitiva acessíveis apenas a *clusters* que apresentam governança, são estes: 1) introdução de novas tecnologias e 2) a execução de estratégias voltadas para o *cluster*.

Recentemente *clusters* neste estado foram objetos de pesquisas de mapeamento de aglomerações produtivas, pesquisas de Tatsch *et al.* (2011), como pode ser observado no Quadro 26.

Quadro 26 - Clusters identificados no Estado do Rio Grande do Sul

Cluster		Município-chave	Cluster		Município-chave
1	Metal-Mecânico /Autopeças	Caxias do Sul	17	Doces e Conservas	Pelotas
2	Máquinas e Implementos Agrícolas / Pré-Colheita	Passo Fundo	18	Fruticultura	Pelotas
3	Máquinas e Implementos Agrícolas / Colheita	Santa Rosa	19	Pólo Naval	Rio Grande
4	Máquinas e Implementos Agrícolas / Pós-colheita	Panambi	20	Cachaça e Derivados da Cana	Santo Antonio da patrulha
5	Moveleiro	Bento Gonçalves	21	Leite e Derivados	Passo Fundo
6	Moveleiro	Gramado	22	Piscicultura	Ajuricaba
7	Moveleiro	Santa Maria	23	Piscicultura	Cachoreira do Sul
8	Coureiro-Calçadista	Novo Hamburgo	24	Florestamento	São Sepé
9	Têxtil e Confecções	Nova Petrópolis	25	Flores e Plantas Ornamentais	Parei Novo
10	Têxtil e Confecções	Farroupilha	26	Turismo	Bento Gonçalves
11	Gemas e joias / Extração e	Ametista do Sul	27	Turismo	São Miguel das

	Beneficiamento	Quaraí Salto do Jacuí			Missões
	Gemas e Jóias Beneficiamento e Artefatos de Pedra	Soledade	28	Automação e Controle Eletroeletrônico	Porto Alegre
	Gemas e Jóias e Bijuterias	Guaporé	29	Fumo	Santa Cruz do Sul
12	Vitivinicultura	Bento Gonçalves	30	Rochas Ornamentais	Nova Prata
13	Vitivinicultura	Santana do Livramento	31	Metalmecânico	Porto Alegre
14	Fruticultura	Caxias do Sul	32	Fruticultura	Vacaria
15	Carnes/ Bovinocultura de Corte	Bagé	33	Turismo Costa Doce	Pelotas
16	Ovinocultura de Corte	Alegrete	34	Turismo Quarta Colônia	Faxinal do Soturno

Fonte: Tatsch *et al.* (2010)

O estado apresenta número diversificado de clusters. Com base nas informações de Tatsch *et al* (2011) pode-se encontrar informações sobre o conjunto de clusters mapeados no estado do Rio Grande do Sul. De posse destas informações, e com base nos critérios elencados optou-se estudar os seguintes:

1. Cluster Metal-Mecânico cuja cidade mais representativa é Caxias do Sul;
2. Cluster de Conservas e Doces, cujo município-chave é Pelotas;
3. Cluster Vitivinicultura da Fronteira Oeste, cujo município base é Santana do Livramento;
4. Cluster Moveleiro da Região Central, cuja localidade mais representativa é Santa Maria.

3.1.2.1 Cluster Metal-Mecânico

A história do cluster Metal-Mecânico Automotivo da Serra gaúcha poderia ser descrita a partir da história da região, basicamente povoada por imigrantes Italianos no final do

século XIX. Tendo sua origem na vocação da região no setor de autopeças, motivada principalmente por grandes empresas do setor. As demandas dessas empresas fizeram com que surgissem pequenas e médias empresas que prosperaram, fornecendo peças e serviços para estas e, conseqüentemente, para empresas do estado, do País e até para o Exterior (PATIAS *et al.*, 2009)

Trata-se de uma região predominantemente industrial, ocupando o terceiro lugar no estado, atrás somente da região metropolitana e do Vale do Rio dos Sinos. Nesta região são montados e fabricados pela cadeia automotiva: ônibus, caminhões, máquinas agrícolas, além de autopeças e implementos rodoviários e agrícolas (SEVERO *et al.* 2012).

Neste *Cluster*, a partir dos achados na literatura, pode-se perceber o que Zaccarelli *et al.* (2008), dissertam sobre os dois fundamentos de vantagem competitiva acessíveis apenas a clusters que apresentam governança, a: 1) introdução de novas tecnologias, pois o aglomerado é uma das principais regiões produtoras de máquinas e implementos agrícolas e de transportes 2) e a execução de estratégias voltadas para o *cluster*, percebido com seu processo de internacionalização.

3.1.2.2 – Cluster de Conservas e Doces

Apesar de não se ter uma definição precisa de quando se originaram os doces de Pelotas, pode-se dizer que a tradição doceira da cidade remonta o ciclo do charque, um dos mais promissores períodos da história do Rio Grande do Sul e teve influência dos imigrantes portugueses (MARCHI, PATIAS e KNEIPP, 2009).

Nos últimos anos, o auge do movimento doceiro tem ocorrido com a Fenadoce (Feira Nacional do Doce). Este é o maior evento da região. Tem caráter internacional e é organizado anualmente pelo Clube de Diretores Lojistas de Pelotas. Conta com mais de 300 expositores dos diversos segmentos da indústria, comércio e serviços.

Neste cluster pode-se perceber, através do referencial teórico, que as organizações buscaram o que Zaccarelli *et al.* (2008), chamam de execução de estratégias voltadas para o *cluster*. Uma vez que produtores locais trabalharam em conjunto para obtenção do selo de indicação geográfica de procedência.

3.1.2.3 – Cluster Vitivinícola

Além da diversificação de produtos, outra razão para a expansão do setor vinícola no Rio Grande do Sul durante a última década foi o avanço da atividade para novas áreas de cultivo. Introduzida na região da Campanha na década de 1970, a produção de uvas viníferas demorou a avançar no pampa gaúcho. No entanto, influenciados pelos produtos de qualidade obtidos por esses pioneiros e atraídos pela oferta de terras baratas e boas condições de solo e clima, empresários do setor vinícola buscaram expandir negócios na fronteira agrícola da uva. Atualmente, a região abriga 16 vinícolas. São 1,3 mil hectares plantados em nove municípios por 150 produtores, responsáveis por 15% da produção brasileira de uvas viníferas.

Algumas empresas localizadas na região da Fronteira Oeste são extensões de empresas vinícolas da Serra, a intenção inicialmente observada parece ser a de explorar as vantagens climáticas do local. A região está alinhada à produção de vinhos finos, que possuem alto valor agregado. A qualidade do produto desenvolvido nesta região vem recebendo reconhecimento por ser superior ao produzido na região da Serra do Rio Grande do Sul. Pois, há redução nos custos de produção em relação à produção da Serra Gaúcha, uma vez que as características climáticas dispensam o uso intensivo de defensivos agrícolas (principalmente fungicidas) (TASCH *et al.*, 2011).

O referido aglomerado foi formado para aproveitar o as vantagens climáticas da região. Visando a produção de vinhos de alto valor agregado. Os produtores deste cluster estão trabalhando no sentido de conseguir selo de indicação geográfica. O que pode ser interpretado como uma execução combinada das empresas para a execução de estratégias voltadas para o *cluster*, como postulado de Zaccarelli *et al.* (2008).

3.1.2.4 – Cluster Moveleiro

O *cluster* moveleiro de Santa Maria é um dos 3 do estado do Rio Grande do Sul que se dedicam a este tipo de produto. Diferencia-se dos demais devido à produção de móveis retilíneos, de baixa qualidade (TASCH *et al.*, 2010). É composto basicamente por pequenas empresas que, em conjunto, são responsáveis por metade da atividade

industrial do município. O referido cluster tem apoio do ministério da integração e da prefeitura municipal de Santa Maria-RS (TASCH *et al*, 2010).

O aglomerado de móveis mostra-se como um grupo importante na região onde está instalado. As organizações procuram desenvolver parcerias entre elas. Para o desenvolvimento de mão de obra. Contam com apoio de órgãos públicos e de instituições de ensino. Conforme dados da pesquisa bibliográfica, as organizações tem procurado desenvolver estratégias voltadas para o conjunto de empresas (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

3.1.3 - 3ª Fase - Estudo dos casos: coleta de dados

Com relação à coleta de dados, a primeira preocupação demonstrada diz respeito aos cuidados no planejamento da pesquisa sobre um ponto em específico, a forma como as pessoas vão ser protegidas no estudo de caso. Deriva-se desta questão o consentimento dos pesquisados à participação na pesquisa. Para resolver este problema foi criado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B).

Para a coleta de dados propriamente dita, se utiliza um protocolo de estudo de caso (GUERRA, 2010). Ele é mais do que um questionário ou instrumento, pois contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas em sua utilização. Um protocolo de estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias, mas é essencial se estiver realizando um estudo de casos múltiplos (YIN, 2001).

Em geral, o protocolo do estudo de caso deve ter as seguintes seções (YIN, 2001): 1) uma visão geral do estudo de caso; 2) procedimentos de campo; 3) questões de estudo de caso; 4) um guia para o relatório do estudo de caso. Para a construção deste Instrumento também foram levadas em consideração as colocações de Guerra (2010). O protocolo de Pesquisa pode ser visualizado no Apêndice C.

Após contatos iniciais com órgãos de classe e empresas dos setores dos *clusters*, via telefone ou *e-mail*, será efetuada a coleta dos dados primários, por meio de entrevistas com perguntas abertas, visando obter maiores informações sobre o *cluster* e sobre as empresas que fazem parte dele.

Então se procederá a estudo efetivo dos elementos que formam a governança em *clusters*. Como sugere Creswell (2007), múltiplas formas de coleta de dados podem ser consideradas, em especial quando se trata de uma abordagem qualitativa de pesquisa ou quando casos são analisados. Os procedimentos de coleta de dados utilizados na tese, como sugerido por Eisenhardt (1989) são:

- Observações, em que o pesquisador toma notas de campo sobre o comportamento e atividades das pessoas no local de pesquisa. Esta técnica será utilizada com vistas a perceber algum fator que por ventura não tenha sido captado pelo questionário
- Coleta de documentos: serão consultados documentos, (dados secundários) provenientes dos sites institucionais das empresas e associações de classe; atas de reuniões; relatórios e balanços (empresas de capital aberto) bem como *folders* e materiais publicitários.
- Entrevistas pessoais com os participantes. Estas entrevistas terão como foco os elementos da governança. Estas entrevistas pessoais foram criadas a partir dos Elementos da governança em Clusters.

A consulta aos documentos, *sites*, material publicitário bem como de realização de entrevistas tem como objetivo realizar uma triangulação dos dados, método proposto por Yin (2001), em que múltiplas fontes de informações para pesquisa são utilizadas, com vistas a melhor compreender os elementos da governança em *cluster*.

3.1.4 - 4ª Fase - Estudo dos casos: análise e interpretação dos dados

Uma parte importante de qualquer pesquisa diz respeito a como analisar os dados e informações coletadas para atender aos objetivos da pesquisa. Nesse sentido, se faz necessário que o pesquisador crie estratégias para poder realizar essa tarefa, sem que haja perda da qualidade dos dados obtidos.

Na primeira etapa, foram analisadas abordagens e conceitos de governança em *cluster*. Para compreender quais os elementos estão presentes nas definições de governança. Chegou-se a aos seis elementos citados, a saber: Estrutura da Governança, Funções da

Governança, Mecanismos ou Meios da Governança, Objetivos da Governança, Agentes da Governança e Requisitos para a existência da governança.

Na segunda etapa, a partir das definições encontradas na literatura, a respeito da governança em *clusters*, procurou-se encontrar diferenças significativas nestes conceitos, construindo um esquema que pudesse ser utilizado para compreender as ações da governança analisando-as a luz da teoria. A partir dos elementos elencados procedeu-se no enquadramento teórico do material. Realizando-se uma reclassificação do material para procurar entender quando os conceitos apresentados pelos autores eram descritivos ou normativos.

A estes resultados será confrontada a observação realizada no campo. A informação de campo é importante, pois traz um dado real, de como se comportam estes elementos da governança em um *cluster*. A análise destes dados será realizada a partir da análise de conteúdo.

3.1.4.1 A Análise dos dados a partir da Análise de conteúdo

Para a análise de dados da tese, se utilizará da Análise de conteúdo. Esta é uma técnica que permite a classificação de frases, palavras ou partes de textos para posterior quantificação e verificação da frequência, das características e particularidades, de acordo com o tema em estudo (CALIXTO, 2009).

Para Bardín (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos, indicadores. Permitindo assim inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (CASTRO, ABS e SARRIERA, 2011). Ainda, a forma como está organizada permite ao pesquisador testar questões teóricas para melhorar a compreensão dos dados (ELO e KYNGÄS, 2008).

Para uma utilização efetiva da análise de conteúdo, a seleção da unidade de análise torna-se importante. A opção deverá recair sobre aquela que for mais adequada ao estudo que estiver a ser realizado, tendo em conta as vantagens e limitações relacionadas com o uso de qualquer um dos tipos de unidades (ALVES, 2011). O objetivo é atingir uma descrição condensada e ampla do fenômeno, tendo como

resultado categorias que descrevem o fenômeno. (ELO e KYNGÄS, 2008). Para cumprir este item, nesta tese escolheu-se como unidade de análise a governança de *Clusters*. Este assunto é mais bem debatido no item 3.1.1.3.

Operacionalizando a Análise de Conteúdo Bardin (2009) utiliza três etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de sistematizar as ideias iniciais. Geralmente esta primeira fase apresenta três preocupações: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise. A formulação das hipóteses e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Estes fatores não se sucedem, obrigatoriamente, segundo uma ordem cronológica, embora se mantenham conectados.

Conforme a autora Para a execução da Pré-Análise, uma sequência de atividades pode ser seguida:

- a) Leitura flutuante: etapa que consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar. Conhecer o texto.
- b) A escolha dos documentos: onde define-se o universo de documentos a serem considerados na pesquisa. Na presente tese serão analisadas, pelo método da análise de conteúdo as entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores de organizações nos *clusters* selecionados.

Para a correta utilização dos documentos, quatro regras podem ser seguidas (BARDIN, 2009): A Regra da Exaustividade, que trata da utilização de todos os materiais que correspondem ao perfil escolhido de documentos. No caso da tese as entrevistas semiestruturadas; A Regra da Representatividade: no caso de uma seleção amostral. O que não se aplica a tese. Visto que todos os dados coletados serão analisados; A Regra da homogeneidade, diz que os documentos devem obedecer a critérios de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora destes critérios. Nesta tese, as entrevistas serão obtidas respeitando mesmo conjunto de normas, explicitadas no Protocolo de Estudo de Caso; e Regra da Pertinência, que especifica que os documentos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise.

c) A formulação das hipóteses e dos objetivos: uma hipótese é uma afirmação provisória que nos propomos verificar. O objetivo é a finalidade geral a que se propõe o estudo. Na mencionada tese, o objetivo de pesquisa é desenvolver um modelo de caráter descritivo que permita a definição dos elementos (Estrutura, Funções, Mecanismos /Meios, Objetivo, Agentes e Requisitos para a existência da governança) que devem estar contemplados na governança em *clusters*.

d) A referenciação dos índices e a elaboração de indicadores: procede-se a escolha dos indicadores para avaliar os dados. No caso da tese, este índice é a menção explícita das proposições em estudo.

e) Preparação do material: antes da análise propriamente dita, o material reunido deve ser preparado. No caso da tese, as entrevistas gravadas serão transcritas na íntegra, e as gravações serão conservadas.

Com relação à exploração do material, Bardin (2009), narra que nesta fase, ocorre a aplicação dos procedimentos descritos no item anterior. Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas por computador. Esta fase é longa e consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração.

Em se tratando do tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, Bardin (2009) revela que neste momento os dados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos. Demonstrados a partir de operações estatísticas simples ou complexas. Permitindo a construção de quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos.

Os resultados da análise de conteúdo são descritos em categorias. O conteúdo das categorias é descrito através de subcategorias. A criação de categorias é um desafio tanto empírico quanto conceitual. (ELO e KYNGÄS, 2008). Corroborando com esta informação Freitas, Cunha Junior e Moscarola (1997), alertam que as categorias devem ter origem no documento objeto de análise ou em certo conhecimento geral da área do conhecimento ou da atividade no qual o conhecimento se insere.

Desta forma, o presente estudo foi assim categorizado: a) com relação ao cluster em estudo; b) com relação às empresas presentes nos clusters; c) conforme as proposições teóricas a serem pesquisadas; d) em cada proposição teórica, conforme as questões do roteiro de entrevista; e) conforme o número de aparições de determinadas frases ou palavras e suas ligações. O

Categorias de análise	Informação necessária	Questões a serem utilizadas na entrevista
a. Estrutura da Governança	a1) Empresas na governança	- a1. 1) As empresas presentes no seu setor de atuação, costumam discutir ações ou estratégias comuns? - a1. 2) como são planejadas estas ações?
	a2) Grau de especialização da governança	- a2. 1) Que organizações da cadeia produtiva estas ações englobam? - a2. 2) Esta prática é mantida há quanto tempo?
	a3) Grau de formalização da governança	- a3. 1) Existe um plano de gestão formalizado?
	a4) Concentração de autoridade	- a4. 1) No setor de atuação, percebe-se dependência em relação a um único fornecedor, produto/serviço? - a4. 2) A distância geográfica importa na participação das empresas em reuniões setoriais? - a4. 3) Como são (foram) tomadas as decisões?
b. Funções da Governança	b1) Ações para aumentar a complementariedade dos membros	- b1.1) São realizadas ações setoriais visando aumentar a complementariedade entre as empresas? - b1.2) No setor, são incentivadas a criação de empresas novas ou de empresas intermediárias?
	b2) Eventos promovidos pela governança	- b2. 1) São promovidos, no setor de atuação, eventos conjuntos como: feiras, exposições, cursos, palestras?
	b3) Relações da governança com atores que apoiam o cluster	- b3. 1) A indústria procura desenvolver ações que possibilitem melhorar a troca de informações entre os diferentes elos da cadeia de produção?
	b4) Realização de planejamento em conjunto	- b4. 1) As organizações procuram desenvolver o relacionamento entre indústria e instituições de apoio?
	b5) Provisão de infraestrutura e informação às empresas	- b5. 1) As organizações procuram desenvolver relacionamento com órgãos públicos?
	b6) Provisão de Informações Tecnológicas e de mercado	- b6.1) As organizações procuram desenvolver relacionamento com instituições de ensino e pesquisa?
c. Mecanismos da Governança	c1) Existência de regulamentos	- c1.1) Existem regulamentos visando organizar o relacionamento entre as organizações do seu setor de atuação? - c1.2) Existem regras orientando empresas do seu setor de atuação?
	c2) Existência de regras explícitas	- c1.1) Na sua visão, existe confiança no contato entre as empresas deste setor? - c1.2) Existe alguma relação contratual (formal) entre a sua organização e os produtores de matéria - prima?
	c3) Ações para intensificar a cooperação dos membros	- c3.1) Percebe-se que no seu setor de atuação, são realizadas ações para intensificar a cooperação entre os membros da cadeia de produção?
	c4) Ações para apoiar o desenvolvimento de relações	- c4.1) Percebem-se, no seu setor de atuação, ações para apoiar o desenvolvimento de novas relações entre os membros da cadeia de produção? - c4.2) Você desenvolve ações com relação a manter um relacionamento estável com as demais organizações da cadeia de produção?

	c5) Incentivos ou Sanções	- c5.1) Alguma organização do seu setor de atuação já sofreu algum tipo de sanção por um comportamento que as organizações setor não consideravam satisfatório?
d. Objetivo da Governança	d1) Que objetivos são perseguidos pela governança	- d1.1) Há preocupação setorial com a qualidade e padronização dos materiais a serem vendidos? - d.1.2) Existe no setor, a preocupação com o desenvolvimento da comunidade onde estas empresas estão instaladas?
	d2) Forma de mensuração do resultado	- d2.1) No contexto setorial, percebe-se a intenção de reduzir a competitividade entre as empresas a um nível seguro?
e. Agentes da Governança	e1) Empresas que fazem parte da governança	- e1.1) Que organizações costumam se reunir para discutir o futuro do seu setor de atuação? - e1.2) No seu entender, que organizações têm maior importância para o desenvolvimento de seu setor de atuação? Qual a representatividade delas?
	e2) Instituições públicas fazem parte da governança e sua representatividade	- e2.1) No seu entendimento, existem organizações públicas que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual a representatividade delas?
	e3) Instituições de apoio e correlatas que fazem parte da governança e sua representatividade	- e3.1) No seu entendimento, existem organizações correlatas ou de apoio que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?
	e4) Instituições de ensino que fazem parte da governança e sua representatividade	- e4.1) No seu entendimento, existem Instituições de ensino que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?
	e5) Organizações Não Governamentais que fazem parte da governança e sua representatividade	- e5.1) No seu entendimento, existem ONGs que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?
f. Requisitos da Governança	f1) Critérios para envolvimento na governança	- f1.1) Há confiança entre os membros da sua cadeia de produção? - f1.2) Há transparência entre os membros de sua cadeia de produção? - f1.3) Os relacionamentos são baseados em ética? - f1.4) Existe um conjunto de empresas que apresenta legitimidade para pensar o desenvolvimento do setor?

Quadro 27 demonstra o sistema de categorização utilizado na tese.

Categorias de análise	Informação necessária	Questões a serem utilizadas na entrevista
a. Estrutura da Governança	a1) Empresas na governança	- a1. 1) As empresas presentes no seu setor de atuação, costumam discutir ações ou estratégias comuns? - a1. 2) como são planejadas estas ações?
	a2) Grau de especialização da governança	- a2. 1) Que organizações da cadeia produtiva estas ações englobam? - a2. 2) Esta prática é mantida há quanto tempo?
	a3) Grau de formalização da governança	- a3. 1) Existe um plano de gestão formalizado?

	a4) Concentração de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> - a4. 1) No setor de atuação, percebe-se dependência em relação a um único fornecedor, produto/serviço? - a4. 2) A distância geográfica importa na participação das empresas em reuniões setoriais? - a4. 3) Como são (foram) tomadas as decisões?
b. Funções da Governança	b1) Ações para aumentar a complementariedade dos membros	<ul style="list-style-type: none"> - b1.1) São realizadas ações setoriais visando aumentar a complementariedade entre as empresas? - b1.2) No setor, são incentivadas a criação de empresas novas ou de empresas intermediárias?
	b2) Eventos promovidos pela governança	<ul style="list-style-type: none"> - b2. 1) São promovidos, no setor de atuação, eventos conjuntos como: feiras, exposições, cursos, palestras?
	b3) Relações da governança com atores que apoiam o cluster	<ul style="list-style-type: none"> - b3. 1) A indústria procura desenvolver ações que possibilitem melhorar a troca de informações entre os diferentes elos da cadeia de produção?
	b4) Realização de planejamento em conjunto	<ul style="list-style-type: none"> - b4. 1) As organizações procuram desenvolver o relacionamento entre indústria e instituições de apoio?
	b5) Provisão de infraestrutura e informação às empresas	<ul style="list-style-type: none"> - b5. 1) As organizações procuram desenvolver relacionamento com órgãos públicos?
	b6) Provisão de Informações Tecnológicas e de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - b6.1) As organizações procuram desenvolver relacionamento com instituições de ensino e pesquisa?
c. Mecanismos da Governança	c1) Existência de regulamentos	<ul style="list-style-type: none"> - c1.1) Existem regulamentos visando organizar o relacionamento entre as organizações do seu setor de atuação? - c1.2) Existem regras orientando empresas do seu setor de atuação?
	c2) Existência de regras explícitas	<ul style="list-style-type: none"> - c1.1) Na sua visão, existe confiança no contato entre as empresas deste setor? - c1.2) Existe alguma relação contratual (formal) entre a sua organização e os produtores de matéria - prima?
	c3) Ações para intensificar a cooperação dos membros	<ul style="list-style-type: none"> - c3.1) Percebe-se que no seu setor de atuação, são realizadas ações para intensificar a cooperação entre os membros da cadeia de produção?
	c4) Ações para apoiar o desenvolvimento de relações	<ul style="list-style-type: none"> - c4.1) Percebem-se, no seu setor de atuação, ações para apoiar o desenvolvimento de novas relações entre os membros da cadeia de produção? - c4.2) Você desenvolve ações com relação a manter um relacionamento estável com as demais organizações da cadeia de produção?
	c5) Incentivos ou Sanções	<ul style="list-style-type: none"> - c5.1) Alguma organização do seu setor de atuação já sofreu algum tipo de sanção por um comportamento que as organizações do setor não consideravam satisfatório?
d. Objetivo da Governança	d1) Que objetivos são perseguidos pela governança	<ul style="list-style-type: none"> - d1.1) Há preocupação setorial com a qualidade e padronização dos materiais a serem vendidos? - d1.2) Existe no setor, a preocupação com o desenvolvimento da comunidade onde estas empresas estão instaladas?
	d2) Forma de mensuração do resultado	<ul style="list-style-type: none"> - d2.1) No contexto setorial, percebe-se a intenção de reduzir a competitividade entre as empresas a um nível seguro?
e. Agentes da Governança	e1) Empresas que fazem parte da governança	<ul style="list-style-type: none"> - e1.1) Que organizações costumam se reunir para discutir o futuro do seu setor de atuação?

		- e1.2) No seu entender, que organizações têm maior importância para o desenvolvimento de seu setor de atuação? Qual a representatividade delas?
	e2) Instituições públicas fazem parte da governança e sua representatividade	- e2.1) No seu entendimento, existem organizações públicas que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual a representatividade delas?
	e3) Instituições de apoio e correlatas que fazem parte da governança e sua representatividade	- e3.1) No seu entendimento, existem organizações correlatas ou de apoio que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?
	e4) Instituições de ensino que fazem parte da governança e sua representatividade	- e4.1) No seu entendimento, existem Instituições de ensino que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?
	e5) Organizações Não Governamentais que fazem parte da governança e sua representatividade	- e5.1) No seu entendimento, existem ONGs que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?
f. Requisitos da Governança	f1) Critérios para envolvimento na governança	- f1.1) Há confiança entre os membros da sua cadeia de produção? - f1.2) Há transparência entre os membros de sua cadeia de produção? - f1.3) Os relacionamentos são baseados em ética? - f1.4) Existe um conjunto de empresas que apresenta legitimidade para pensar o desenvolvimento do setor?

Quadro 27 – Sistema de categorização utilizado na tese

Fonte: Autor

Esta codificação foi inserida no software NVivo 10, Conforme Sauri-Amaral (2012), para este processo é efetuado criando uma estrutura de tópicos (nós), aos quais serão associados partes do material coletado. Esta associação ocorre enquanto o pesquisador está lendo os documentos provenientes da pesquisa. Sejam estas entrevistas transcritas, fotos ou vídeos. As frases ou palavras de interesse da pesquisa são adicionadas ao nó correspondente. Criando assim um conjunto de informações sobre esta categoria.

4. RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise realizada a partir da coleta de dados nos cinco *Clusters* pesquisados. Para organizar o capítulo optou-se por dividi-lo em subseções facilitando a apresentação dos resultados do estudo de casos múltiplos. Desta forma, apresentam-se na primeira subseção os dados encontrados no estudo do *cluster* Metal-Mecânico. Os dados do *Cluster* de Conservas e Doces são apresentados na segunda subseção. Na terceira subseção são apresentados os dados do *cluster* Vitivinícola. Por

fim, são apresentados os dados coletados do *cluster* Moveleiro. Finalizando a última seção de resultados, temos a apresentação cruzada da análise dos quatro *clusters*.

Cada subseção apresenta os resultados obtidos por meio das entrevistas e observações, juntamente, traz uma aproximação entre os dados coletados e a base teórica apresentada. Destaca-se que as conclusões deste capítulo são oriundas da reflexão do pesquisador diante dos dados coletados.

4.1 *Cluster* de Doces

4.1.1 Considerações a respeito dos dados coletados no *Cluster* de Doces

A pesquisa no *cluster* de Doces de Pelotas teve início com um contato com pesquisadores que haviam estudado o referido aglomerado. A partir deste contato chegou-se a uma instituição representativa. Uma vez em contato com esta organização, se solicitou que ela indicasse outras organizações para o estudo. No decorrer da entrevista, o que foi tomado como prática para as demais. Levou-se em conta a indicação do entrevistado, seja de forma espontânea, durante a entrevista, ou a partir da indagação do entrevistador. De uma fonte de dados adicional, outra pessoa ou organização presente no aglomerado, que o entrevistado julgasse possuidor de informações pertinentes para a pesquisa, em um processo de pesquisa em cadeia ou bola de neve (PATTON, 2002).

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados *Cluster* de Doces

Cargo na empresa	Gestora	Colaboradora	Membro do Conselho Regulador	Membro do Conselho Regulador	Proprietária	Sócia	Proprietária	Proprietária	Secretária Executiva
Tipo de entrevista	Face a Face	Face a Face	Face a Face	Face a Face	Face a Face	Face a Face	Face a face	Face a Face	Face a face
Local	Sede da Empresa	Mercado Público de Pelotas	Mercado Público de Pelotas	Mercado Público de Pelotas	Mercado Público de Pelotas	Sede da Empresa	Mercado Público de Pelotas	Mercado Público de Pelotas	Mercado Público de Pelotas
Formação	Jornalismo	Química de Alimentos	Economia Doméstica	Farmacêutica a Bioquímica	Médio Completo	Médio Completo	Médio Completo	Médio Completo	Superior
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Data da entrevista	09/04/14	11/04/14	11/04/14	11/04/14	11/04/14	10/04/14	10/04/14	10/04/14	11/04/14
Duração da entrevista	00:29:11	00:15:29	00:29:20	00:29:20	00:20:51	00:21:16	00:20:00	00:24:42	00:18:14

Fonte: Pesquisa

A Tabela 1 apresenta o conjunto de dados referente ao perfil dos entrevistados. Ela está organizada de forma a usar como cabeçalho o cargo que os inquiridos desempenham em suas organizações. Após apresenta o tipo de entrevista realizada, local onde esta foi realizada, Formação, sexo do entrevistado, data de realização e tempo de duração da entrevista. Esta organização foi escolhida para tentar manter o anonimato dos respondentes.

Pode-se perceber, no conjunto de dados sobre os entrevistados, que um grupo diversificado de atores foi entrevistado no *cluster*. Em que a maioria possui papel relevante em seu local de trabalho. Sendo proprietárias ou sócias do negócio. Percebe-se ainda que o perfil de formação é diverso, apresentando diferentes percursos formativos, evidenciando o referenciado pela entrevistada 18, que as organizações no aglomerado produtivo estão experimentando uma profissionalização de suas atividades.

Mesmo com as dificuldades assinaladas pela entrevistada 19, quando ela trata da natureza do trabalho doceiro no município, conforme a sua visão, no aglomerado ainda existe uma *“falta de conscientização de empresária*. Ela está acostumada a desempenhar *“uma segunda função da casa, um segundo rendimento da casa, tem o rendimento principal que é o do marido e ela faz alguma coisa extra”*.

Ainda na referida Tabela, pode-se verificar que a maioria das entrevistas foi realizada no Mercado Público de Pelotas, local onde as doceiras conquistaram benefício junto a administração do mercado, uma redução no valor do aluguel de uma loja a ser usada pelas doceiras em conjunto, conforme informações da Entrevistada 18. Desta forma foi utilizado o espaço para diminuir os deslocamentos e aproveitar o espaço compartilhado. Pode-se perceber também que todas as entrevistas foram realizadas no período de 9 à 11 de Abril.

Com relação ao sexo, verificam-se novamente os ecos do que foi colocado pela entrevistada 19, quando ela disserta sobre o caráter do trabalho de confecção dos doces. Apenas pessoas do sexo feminino foram entrevistadas. Em consonância com o que foi descrito, a produção de doces é um trabalho feminino.

Neste *cluster*, todas as entrevistas foram concedidas Face a face com o entrevistado. Estas entrevistas perfazem uma média de aproximadamente 19 minutos com cada uma das pesquisadas.

4.1.3 Dimensões Descritivas no *Cluster* de Doces

4.1.2.1 Estrutura da Governança no *cluster* de Doces

Com relação à estrutura da governança, como se pode verificar na Figura 9, a entrevistada 18 foi a que mais contribuiu para o tema, foram codificadas 1.658 palavras ditas por ela sobre esta categoria. Da entrevistada 15 foram codificadas 721 palavras sobre este assunto. Por sua vez, a entrevistada 14 foi a terceira em número de palavras codificadas, 576. A entrevistada que teve menor número de palavras codificadas neste item foi a entrevistada 22, com 22 palavras.

Figura 9 - Codificação de fontes em relação ao item Estrutura da Governança no *Cluster* de Doces

Fonte: Pesquisa

Com relação à presença de organizações na governança do *Cluster*. As entrevistadas foram questionadas se as empresas no seu setor de atuação costumavam discutir ações ou estratégias em comum. Confirme as entrevistadas 13 e 18, ocorrem reuniões de forma esporádica, principalmente junto ao programa do SEBRAE, de apoio ao selo de procedência dos doces de pelotas. Pois todas as empresas precisam “*se adequar às normas técnicas, que tem que ter rastreabilidade, estar dentro dos conformes da legislação (ENTREVISTADA 14)*”.

Neste íterim questionou-se a forma como são planejadas as ações deste grupo. Conforme as entrevistadas. São realizadas reuniões entre as doceiras. Segundo a entrevistada 15, existe

uma agenda de reuniões. Esta agenda está condicionada às grandes feiras nacionais do setor. Quanto maior a proximidade das feiras, maior a frequência de contato entre as organizações. A entrevistada 21 afirma que as reuniões são realizadas em caráter de assembleia. Desta forma, *“têm as discussões, aquelas [doceiras] que aceitam, [aquelas que] não aceitam, aquela função toda, então a gente até está fazendo um trabalho com uma psicóloga para as pessoas aprenderem a se respeitar mais dentro do grupo (Entrevistada 14)”*.

Com relação à especialização da governança, foi perguntado que organizações da cadeia produtiva estas ações englobam. As doceiras enfatizaram que pelo tipo de produto que estão vendendo, dificilmente conseguem orquestrar ações no mercado, pois *“cada um tem seu fornecedor próprio, não é?”* (ENTREVISTADA 15). A entrevistada 22 acrescenta que, em algumas ocasiões especiais, como as feiras, que precisam de transporte, as doceiras costumam discutir a forma de participação. E, nestes casos, trabalham com transportadoras.

Ainda foi perguntado há quanto tempo estas práticas estão sendo realizadas. Apesar da imprecisão nas respostas, como no disposto pelas entrevistadas 15 e 20, que consideram o tempo de existência da Associação de Doces como marco para responder ao questionamento, pode-se perceber que o pólo de doces vem a algum tempo se reunindo, conforme a entrevistada 14, ela participa de reuniões do setor a mais ou menos 8 anos. Ainda, na opinião da entrevistada 20, *“faz bastante, mais de doze anos. É mais de doze anos”*.

Com relação ao grau de formalização da governança, se questionou as entrevistadas se o aglomerado possui um plano de gestão formalizado. Conforme a inquirida 13, cada empresa tem seu plano de ação. A cada final de ano, a gente tem uma meta a atingir no ano seguinte. Segundo a entrevistada 14, além do planejamento interno, para a empresa, existe um planejamento externo. Das empresas enquanto associação.

A entrevistada 15 explica porque é necessária esta preocupação por parte das empresas, pois, o grupo precisa manter o selo de Indicação Geográfica. Desta forma, necessitam manter o Programa Alimento Seguro (PAS), no aglomerado. A investigada número 19 conta que a associação possui um regulamento, neste regulamento consta inclusive a existência de um conselho regulador, que tem por objetivo verificar as condições em que as doceiras estão produzindo.

Após se questionou se as empresas possuam um local para a realização de suas reuniões. As entrevistadas 13 e 22 afirmam que as reuniões do grupo são realizadas no Sebrae local, já as

entrevistadas 14, 15 e 21 além do Sebrae, afirmam que ocorrem reuniões também na Câmara de Dirigentes Lojistas da cidade.

Também se questionou as entrevistadas com relação à existência, neste setor de atuação da possível dependência de fornecedor ou comprador. A entrevistada 15 explica que as empresas maiores buscam parte de seus insumos fora da cidade. As empresas menores, por não possuírem escala, acabam comprando na cidade, assim precisam adequar sua produção ao que disponibiliza o mercado da região. Sobre este fato, a entrevistada 14 esclarece que as doceiras já convidaram alguns fornecedores para conversar sobre o abastecimento para as empresas do aglomerado.

Questionou-se também se a distância geográfica era importante na participação das empresas no aglomerado. O que foi respondido de forma negativa pelas entrevistadas. Como dito pela entrevistada 15, *“não porque todo mundo mora aqui na volta, não tem problema com isso não”*.

Com relação à estrutura da governança no *Cluster* de Doces de Pelotas, pode-se perceber que as empresas neste setor de atuação chegam a discutir ações em comum. Que estas ações são planejadas em assembleias, onde cada doceira tem direito a 1 voto. As ações tomadas por estas organizações englobam apenas as doceiras. Consideram-se empresas de transporte quando existe a necessidade de realizar uma viagem longa.

Percebe-se ainda que a prática de discussão de ações comuns às empresas é realizada há algum tempo. Uma doceira chega a citar que participa de reuniões no setor há 12 anos. Ainda, nota-se que existe plano de gestão formalizado entre as doceiras. Que este inclui, inclusive, a existência de um conselho regulador. Porém, as doceiras não possuem local comum para a realização de reuniões, optando por utilizar salas cedidas por instituições parceiras.

Neste setor de atuação não se percebe grande dependência das empresas por fornecedores. As empresas maiores compram fora da cidade, as pequenas adquirem produtos na cidade. Nota-se também que a distância geográfica não chega a ser importante na participação das empresas. E, conforme salientado as decisões são tomadas em assembleia.

4.1.2.2 Funções da Governança no *Cluster* de Doces

Com relação à estrutura da governança, como se pode verificar na Figura 10, a entrevistada 15 foi a que mais contribuiu para o tema, foram codificadas 734 expressões ditas por ela sobre esta categoria. Da entrevistada 14 foram codificadas 527 palavras. Por sua vez, a entrevistada 13 foi a terceira em número de palavras codificadas, 438. A entrevistada que teve menor número de palavras codificadas neste item foi a entrevistada 22, com 4 vocábulos.

Figura 10 - Codificação de fontes em relação ao item Funções da Governança no *Cluster* de Doces

Fonte: Pesquisa

Neste item questionou-se sobre a existência de ações setoriais visando aumentar a complementariedade entre as empresas. Conforme a entrevistada 13, já se tentou realizar ações deste tipo. Porém a associação ainda apresenta certa dificuldade. Apesar de perceber que o crescimento é diário. A entrevistada 15 comenta que esta relação até existe, mas entre as empresas. Com a troca de produtos entre doceiras.

Com relação ao incentivo à criação de novas empresas, as entrevistadas 14 e 15 declaram que isto não ocorre, o que acontece é um incentivo aos empresários que não são registrados para registrarem-se.

Na sequência foi questionado se eram promovidos neste setor eventos em conjunto. Com relação às feiras. As entrevistadas referem-se principalmente a Fenadoce. A importância desta feira é descrita pela entrevistada 13: *“é o que mantém o doceiro, não é, e fez com que o doceiro crescesse, mostrou o doceiro fora de Pelotas (...).”* ela ainda deixa claro que existem doceiros que só trabalham com feiras.

Com relação à realização de cursos em conjunto, as entrevistadas destacam a atuação do Sebrae, enquanto motivador da obtenção e manutenção do selo de procedência. Assim, a entrevistada 20 revela que as pessoas preferem fazer cursos da referida instituição.

Ainda, se questionou se no setor procurava-se melhorar a troca de informações ao longo da cadeia de produção. O que foi respondido de forma negativa pelas entrevistadas.

Na continuação foi perguntado se no setor procura-se desenvolver o relacionamento entre indústria e instituições de apoio. Neste item apenas a entrevistada 18 cita a parceria das doceiras com o Mercado Público de Pelotas, onde elas conseguiram locar um espaço com desconto.

No que diz respeito à provisão de infraestrutura, foi perguntado às entrevistadas se neste setor se buscava melhorar o relacionamento com órgãos públicos. A entrevistada 13 revela que a associação recebe apoio da prefeitura municipal e do Sebrae. O que é confirmado pela entrevistada 21.

Quanto à provisão de informações tecnológicas e de mercado, foi questionado se no setor se procurava desenvolver o relacionamento entre indústrias e instituições de ensino. As entrevistadas 13, 14 e 15 afirmam que as empresas possuem bom relacionamento com a Embrapa e com a Universidade Federal de Pelotas. E que pessoas das duas Instituições acompanham as doceiras.

Com relação às Funções da Governança no *Cluster* de Doces, pode-se perceber que existem ações de complementaridade entre as empresas. Com a compra de produtos das empresas especializadas por outras doçarias maiores. Ainda, percebeu-se que neste setor a formalização das empresas é incentivada. Visto que é grande o número de informais.

As empresas do setor participam em conjunto de eventos e feiras. Como a Fenadoce e a Expointer. Realizam cursos promovidos para o setor, normalmente no Sebrae. Neste setor não se fomenta o relacionamento entre empresas e instituições de apoio. O relacionamento com

órgãos públicos existe e é benéfico para as empresas. Ocorre relacionamento entre organizações do setor e instituições de ensino e pesquisa.

4.1.2.3 Mecanismos da Governança no *Cluster* de Doces

O item mecanismos da governança, teve como entrevistado mais representativo o de número 15, cujas falas codificadas somaram 507 palavras. O segundo entrevistado teve codificadas 260 expressões. O inquirido com menor número de palavras codificadas foi o de número 22, com 7 expressões. Estas informações podem ser vistas na Figura 11.

Figura 11 - Codificação de fontes em relação ao item Mecanismos da Governança no *Cluster* de Doces

Fonte: Pesquisa

Neste item foi perguntado às entrevistadas se existem regulamentos no setor visando organizar o relacionamento entre as organizações. Para as entrevistadas, o regulamento de funcionamento da Associação que fazem parte é um regulamento setorial. Como ilustra a entrevistada 14, “*sim, existe o regulamento, existe o regimento interno que foi produzido com a ajuda do advogado*”. A entrevistada 21 esclarece ainda, destacando que o regimento interno prevê a existência de um Conselho Regulador que fiscaliza como os doces são feitos. Mas não chega a tratar de questões de conduta dos associados.

Após foi questionado se existe relação contratual formal entre as organizações e os produtores de matéria-prima. Para este quesito todas interrogadas responderam de forma negativa. A entrevistada 13 explica que no seu caso, existe uma fidelidade da sua empresa para com os seus fornecedores.

Neste íterim foi perguntado às inquiridas se percebiam ações para aumentar a cooperação entre os membros da cadeia de produção. Conforme as entrevistadas houve tentativas de realização de ações de cooperação. Mas que elas ainda são incipientes. Algumas ocorrem de forma não planejada. Quando uma doceira indica fornecedores para outras.

Também se questionou as entrevistadas sobre ações para apoiar o desenvolvimento de novas relações entre os membros da cadeia de produção. Conforme as respostas, muito têm se pensado em termos de cadeia produtiva. Porém as ações não se concretizam.

Ainda, perguntaram-se as inquiridas se alguma empresa havia sofrido uma sanção por comportamento que as demais organizações considerassem insatisfatório. Conforme a entrevistada 14, o que ocorreu foi à exclusão de doceiras que não se enquadravam em normas de vigilância sanitária, não por questões comportamentais. Já a entrevistada 20 revela que, no seu entendimento, o problema no setor é diferente. Que ele sofre da auto exclusão de algumas doceiras. Que não acreditam que podem atingir o nível de qualidade necessário para ostentar o Selo da Indicação de Procedência.

Com relação aos mecanismos da Governança no *Cluster* de Doces, pode-se perceber que as doceiras acreditam que, o regulamento da Associação de que fazem parte tem força de regulamento para o setor. Que este regulamento estipula regras de produção e estimula o relacionamento entre as doceiras. Mas não existe formalização de contratos de fornecimento de matérias-primas.

No entender das entrevistadas muita pesquisa foi realizada com o intuito de aumentar a cooperação das empresas na cadeia de produção, porém este trabalho ainda é insipiente. Ocorrem de forma não planejada. O mesmo pode ser dito do desenvolvimento de novas relações ao longo da cadeia de produção. Ainda, neste setor não tem ocorrido sanções por causa do comportamento das organizações. Mas sim auto exclusão.

4.1.2.4 Objetivos da Governança no *Cluster* de Doces

Com relação a este item, a entrevistada 20 foi a que teve mais expressões codificadas, no total foram palavras 490. Por seu turno, a entrevistada 23 teve 298 palavras selecionadas. E a entrevistada com menor número de vocábulos utilizados foi a entrevistado de número 21, com 40. Estas informações podem ser visualizadas na Figura 12.

Figura 12 - Codificação de fontes em relação ao item Objetivos da Governança no *Cluster* de Doces.

Fonte: Pesquisa

Neste item questionou-se as entrevistadas sobre a existência de uma preocupação setorial com a qualidade e padronização dos produtos. As entrevistadas 13, 14, 15 e 22 posicionaram-se sobre o tema. Segundo elas, esta é a prioridade do setor. Conforme a inquirida 13:

Tem o selo de certificação, não é, tem que obedecer todas às [normativas], o doce é recolhido, é feito análise e então a gente tem tudo, a água precisa de laudo (...), tudo a gente têm que pede a norma da vigilância, e mais ainda, não é, porque a certificação pede mais que a vigilância sanitária.

A entrevistada 22 continua esta explanação. A certificação ainda exige que as organizações atendam padrões que regulam o tamanho, peso, aspecto dos insumos utilizados, matéria prima, prazo de validade, etc.

No mesmo quesito foi perguntado se o setor estava preocupado com o desenvolvimento da comunidade onde estas empresas estão instaladas. As entrevistadas responderam de forma negativa a este questionamento. Apenas a entrevistada 13 lembra-se de terem realizado um curso para meninas e senhoras que queriam aprender a fazer o doce.

Ainda, as entrevistadas foram questionadas se no setor havia a intenção de reduzir a competitividade a fim de aumentar a criação de valor para as empresas. Conforme a entrevistada 19. Existe muita competitividade entre as produtoras. Porém o valor do doce é padronizado. Poucas pessoas vendem por preço mais baixo.

Com relação aos Objetivos da Governança no *Cluster* de Doces, pode-se perceber que existe grande busca pela padronização dos doces. Esta busca se dá em função do selo de Indicação Geográfica que possuem os doces de Pelotas. As empresas que quiserem ostentar o selo devem apresentar níveis mínimos de qualidade estipulados pelo conselho regulador.

Neste setor percebe-se pouca preocupação com o desenvolvimento da comunidade. Tendo sido realizada uma situação pontual. Ainda, pode-se dizer que no setor existe cuidado para que não ocorra a venda de produtos por preço inferior à média do mercado.

4.1.2.5 Agentes da Governança no *Cluster* de Doces

Com relação ao tema Agentes da Governança, o item teve como principal fonte de dados o encontro com a entrevistada 15, desta derivaram 297 expressões. Por sua vez o entrevistado 23 teve 185 palavras codificadas. O entrevistado 19 foi o que apresentou um menor número de expressões entre as codificadas, com 16. Estas informações podem ser vistas na Figura 13.

Figura 13 - Codificação de fontes em relação ao item Agentes da Governança no *Cluster* de Doces.

Fonte: Pesquisa

Foi questionado às entrevistadas que organizações costumam se reunir para discutir o seu setor de atuação. Segundo suas respostas, normalmente ocorrem reuniões entre doceiras. Algumas vezes participa o Sebrae. Em outras ocasiões o CDL local.

Com relação à participação de órgãos públicos na Governança. A entrevistada 14 acha pequena a participação deste tipo de organização. A entrevistada 15 corrobora descrevendo a situação: *“eu não posso dizer que eles não fazem alguma coisa, mas não é uma coisa intensiva, é pouco, mas a prefeitura só o fato de ela levar o doce certificado é um reconhecimento, mas não é uma ação forte, as ações são tímidas”*.

Foi questionada também a participação de organizações de apoio no processo de governança. Apenas a entrevistada 15 cita organizações de apoio. Ela fala de vendedores como instituições de apoio ao *Cluster*. Pois, eles vêm comercializando parte do que é produzido. Em sua opinião:

A rede Walmart, ela compra de um de nossos produtores, é uma rede grande, a loja do Mercado Público em Porto Alegre só vende doces daqui, não é doce feito em outro lugar, é doce de Pelotas, os *shoppings* em torno de Pelotas também, no estado tem várias cidades que tem doces de Pelotas, vindo de Pelotas, não é aquele nome que é muito usado, não é, então assim ó, o doce de

Pelotas vai até São Paulo, Rio, Minas Gerais, Brasília vai semanalmente mandado por vários produtores.

Após perguntou-se a respeito da participação de instituições de ensino e pesquisa na Governança do Aglomerado. Neste caso, a entrevistada 14 acredita que o trabalho das Universidades tem sido muito importante. Desde a participação no Conselho Regulador e, até mesmo, no início do trabalho de Indicação Geográfica, onde as universidades fizeram uma pesquisa histórica para resgatar as receitas antigas. Concordando, a entrevistada 13 nomina as instituições, a Universidade Federal de Pelotas e a Universidade Católica de Pelotas.

Ainda nesta temática, questionaram-se as entrevistadas sobre a participação de Organizações Não Governamentais na Governança do Aglomerado. Elas afirmaram que isto não chega a ocorrer.

Com relação aos Agentes da Governança no *Cluster* de Doces, pode-se dizer que, as próprias empresas reúnem-se para discutir o futuro do seu setor de atuação. Elas têm a colaboração do Sebrae. Prefeitura de Pelotas e o CDL local participam de algumas articulações. Mas, esta participação ainda é considerada insuficiente.

As organizações de apoio consideradas são supermercados, que de forma local compram os doces. Com relação a instituições de ensino, o aglomerado tem o apoio de duas Universidades. Tanto na construção do projeto de indicação geográfica quanto na constituição do conselho regulador. Não foram citadas Organizações Não Governamentais.

4.1.3.6 Requisitos da Governança no *Cluster* de Doces

Quanto ao item Requisitos da Governança no *Cluster* de Doces, a entrevistada que teve maior número de expressões codificadas foi a de número 8, com 534 palavras. Seguida pela entrevistada 15 com 145 palavras. A entrevistada com menor número de palavras codificadas foi a número 23, com 12. Estas informações podem ser visualizadas na Figura 14.

Figura 14 - Codificação de fontes em relação ao item Requisitos da Governança no *Cluster de Doces*.

Fonte: Pesquisa

Com relação ao primeiro critério, a confiança. A entrevistada 14 acredita que existe confiança entre os membros do aglomerado produtivo. A entrevistada 13 concorda com a anterior, porém revela que o grupo tem certa dificuldade de entrosamento. Assinalando posteriormente que pelo menos o respeito existe. Para entrevistada 20 essa desconfiança velada tem motivos. Conforme ela: *“Eu acredito que às vezes até [há] uma desconfiança entre elas, na discussão de problemas, na discussão de receitas”*.

Relativo ao segundo critério, a transparência, diferente do disposto no primeiro critério, as doceiras não acreditam na presença deste. Conforme as entrevistada 14 e 15, não existe transparência neste setor.

Com referência ao terceiro critério, à ética. A entrevistada 14 acredita que existe ética por parte dos doceiros, visto que eles se comprometem com o cliente e entregam exatamente aquilo que ele quer consumir. Por sua vez, a entrevistada 13 assegura que: *[as relações] deveriam [ser baseadas em ética], eu estou falando por algumas partes, assim, nem todos, mas eu estou falando pela maioria não é, que é baseada na ética, na ética profissional”*.

O quarto critério é a legitimidade. Então, se questionou as entrevistadas se existia um conjunto de empresas que apresenta legitimidade para pensar o setor. Conforme a entrevistada 13, “*Não que eu saiba, a não ser o Sebrae, não, tudo é ligado ao Sebrae*”.

Com relação aos Requisitos da Governança no *Cluster* de Doces, baseado em Souza e Candido (2009), pode-se dizer que existe confiança entre as doceiras. Mas que ainda ocorrem momentos de desconfiança, gerados principalmente por causa da necessidade de padronização das receitas para a manutenção do Selo de Indicação Geográfica. Com relação à transparência. Pode-se dizer que este critério não é verificado no aglomerado. O terceiro critério diz respeito à ética. Esta questão não foi respondida por muitas doceiras. Às que responderam disseram que a ética de negócio profissional prevalece no *Cluster*. Por fim, questionou-se sobre a legitimidade de organizações para pensar o desenvolvimento do setor. No que o Sebrae foi lembrado.

4.1.4 Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no *Cluster* de Doces

Neste item procura-se contrastar a teoria desenvolvida em torno dos Elementos da Governança em *Clusters* com as observações obtidas no campo de pesquisa. O Quadro 28 apresenta estes dados.

Com relação à estrutura da governança no *Cluster* de Doces de Pelotas, pode-se perceber que as empresas neste setor de atuação chegam a discutir ações em comum. Que estas ações são planejadas em assembleias. Que as ações tomadas por estas organizações englobam apenas as doçarias. Este achado corrobora o escrito por De Propriis e Wei (2007), sobre a existência a formatação da Governança em cadeias de produção multipolares.

Percebe-se ainda que a prática de discussão de ações comuns às empresas é realizada há algum tempo. Ainda, nota-se que existe um plano de gestão formalizado entre as doceiras. Que este inclui a existência de um conselho regulador. Porém, as doceiras não possuem local comum para a realização de reuniões, optando por utilizar salas cedidas por instituições parceiras. A existência de plano de gestão formalizado é descrita por De Propriis e Wei, quando conceituam a governança em aglomerados de empresas.

Neste setor de atuação não se percebe grande dependência das empresas por fornecedores. As empresas maiores compram fora da cidade, às pequenas adquirem produtos na cidade. Nota-

se também que a distância geográfica não chega a ser importante na participação das empresas, considera-se que a distância entre as organizações não chega a ser grande. E, conforme salientado anteriormente, as decisões são tomadas em assembleia.

Com relação às Funções da Governança no *Cluster* de Doces, pode-se perceber que existem ações de complementariedade entre as empresas. Com a compra de produtos das empresas especializadas por doçarias maiores. Ainda, percebeu-se que neste setor é incentivada a formalização das empresas. Visto que é grande o número de informais.

As empresas do setor participam em conjunto de eventos e feiras, como a Fenadoce. Realizam cursos promovidos para o setor, normalmente os contratam no Sebrae. Neste setor não se fomenta o relacionamento entre empresas e instituições de apoio. O relacionamento com órgãos públicos existe. Ocorre relacionamento entre organizações do setor e instituições de ensino e pesquisa.

Percebe-se neste aglomerado que a principal função da governança é de orientação estratégica (ZACCARELLI, *et al.* 2008). Talvez porque, com a conquista do selo de Indicação Geográfica, o conhecimento tácito do fazer centenário de doces, tenha se tornado explícito. Com a divulgação e padronização das receitas. Fazendo que não sejam necessários altos índices de coordenação (GEREFFI, HUMPRHEY E STURGEON, 2005).

Quadro 28 - Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no *Cluster* de Doces

Categoria de Análise	Descrição	Situação das Proposições frente às observações
Estrutura	Como se organiza a governança no <i>cluster</i>	1. Empresas costumam discutir as estratégias, 2. Não existe local físico para reuniões. 3. Existe plano de gestão formalizado
Funções	Atividades exercidas pela governança do <i>Cluster</i>	4. Empresas não procuram ter complementariedade. 5. São realizados eventos e palestras. 6. Pouca interação com a cadeia de produção 7. Boa relação com institutos de pesquisa
Mecanismos/	Formais	8. Existem, mas são

Meios		Mecanismos explícitos utilizados pela governança do <i>Cluster</i>	pouco usados 9. Ações de cooperação incipientes
	Informais	Mecanismos implícitos utilizados na governança do <i>Cluster</i>	10. Alguma colaboração entre empresas mais antigas
Objetivos	Resultado esperado pela ação da governança do <i>Cluster</i>		11. Grande preocupação com a qualidade dos produtos 12. Pouca preocupação com a comunidade 13. Preço dos produtos praticamente tabelado
Agentes	Agentes que atuam na governança do <i>Cluster</i>		14. Doceiras 15. Órgãos públicos são importantes (CDL e Prefeitura) 16. Instituições de apoio não foram citadas 17. Instituições de ensino têm importância relativa 18. ONGs não foram citadas
Requisitos	São as exigências para a existência de governança		19. Confiança, e ética são atributos importantes. 20. Legitimidade Tem importância relativa 21. Transparência inexistente

Fonte: Pesquisa

Com relação aos mecanismos da Governança no *Cluster* de Doces, pode-se perceber que as doceiras acreditam que, o regulamento da Associação de que fazem parte, tem força de regulamento para o setor, e este regulamento estipula regras de produção e estimula o relacionamento. Mas, não existe formalização de contratos de fornecimento de matérias-primas.

No entender das entrevistadas, muita pesquisa foi realizada com o intuito de aumentar a cooperação das empresas em sua cadeia de produção, porém este trabalho ainda é insipiente. O mesmo pode ser dito sobre o desenvolvimento de novas relações ao longo da cadeia de produção. Ainda, neste setor não tem ocorrido sanções por causa do comportamento das organizações. Mas sim uma auto exclusão.

Neste ínterim entende-se que o grande mecanismo utilizado é o contrato formal que regula o selo de procedência do doce (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). Nota-se ainda que existe a tentativa de agregar a este regulamento ações de cooperação, como mecanismos de governança (CHEN, LI e HU, 2008).

Com relação aos Objetivos da Governança no *Cluster* de Doces, pode-se perceber que existe busca pela padronização dos doces. Esta busca se dá em função do selo de Indicação Geográfica que possuem os Doces de Pelotas. As empresas que quiserem ostentar o selo devem apresentar níveis de qualidade estipulados pelo conselho regulador.

Neste setor percebe-se pouca preocupação com o desenvolvimento da comunidade. Tendo sido realizada uma situação pontual. Ainda, pode-se dizer que no setor existe cuidado para que não ocorra a venda de produtos por preço muito inferior à média do mercado.

As atitudes das empresas no aglomerado demonstram que um dos objetivos da governança é de salvaguardar a construção de riqueza dos membros da cadeia de produção, como descrito por Zaccarelli *et al* (2008) e Chen, li e Hu (2008). Não foi identificada a preocupação descrita por Cario e Medeiros (2012) quanto ao desenvolvimento social da localidade.

Com relação aos Agentes da Governança no *Cluster* de Doces, pode-se dizer que, as próprias empresas doceiras reúnem-se para discutir o futuro do seu setor de atuação. Elas têm a colaboração do Sebrae. Prefeitura de Pelotas e o CDL local participam de algumas articulações.

As organizações de apoio consideradas são supermercados, que de forma local compram os doces. Com relação a instituições de ensino, o aglomerado tem o apoio de duas Universidades. Tanto na construção do projeto de Indicação Geográfica quanto na constituição do conselho regulador. Não foram citadas Organizações Não Governamentais.

Com relação aos Agentes da Governança, nota-se o descrito por Jones, Hersterly e Borgatti (1997), sobre um grupo selecionado, persistente, de organizações, que não pertençam todos ao mesmo setor, e que, repetidamente se relacionam uns com os outros, ao longo do tempo, de uma forma estruturada, representa a ideia do *cluster* de doces, apesar deste grupo de empresas não ser muito diverso.

No que se refere aos Requisitos da Governança no *Cluster* de Doces, com base em Souza e Candido (2009), pode-se dizer que existe confiança entre as doceiras. Mas que ainda ocorrem

momentos de desconfiança, gerados principalmente por causa da necessidade de padronização das receitas. Com relação à transparência. Pode-se dizer que este critério não é verificado no aglomerado. O terceiro critério diz respeito à ética. Esta questão não foi respondida por muitas doceiras. Às que responderam disseram que a ética de negócio profissional prevalece no *Cluster*. Por fim, questionou-se sobre a legitimidade de organizações para pensar o desenvolvimento do setor. No que o Sebrae foi lembrado.

4.2 *Cluster* Metal Mecânico

Este subitem apresenta os resultados da pesquisa efetuada no *Cluster* Metal-Mecânico da Serra Gaúcha. Para facilitar a compreensão, os dados foram dispostos de forma a ponderar: Considerações iniciais relativas aos dados coletados; Apresentação e análise dos dados considerando os elementos da governança em *clusters*.

4.2.1 Considerações a respeito dos dados coletados no *Cluster* Metal-Mecânico

A pesquisa no *Cluster* metal-mecânico teve início com um questionamento a um pesquisador da Universidade de Caxias do Sul, que havia realizado pesquisa no aglomerado. Solicitou-se o contato de empresas representativas na região. Uma vez em contato com esta organização, se solicitou que ela indicasse outras organizações representativas para o estudo. Com um conjunto de organizações agendadas, fizeram-se visitas a estas empresas. No decorrer da entrevista, o que foi tomado como prática para as demais. Levou-se em conta a indicação do entrevistado, seja de forma espontânea, durante a entrevista, ou a partir da indagação do entrevistador. De uma fonte de dados adicional, outra pessoa ou organização presente no aglomerado, que o entrevistado julgasse que pudesse fornecer informações fossem interessantes para a pesquisa. No processo de pesquisa em cadeia ou bola de neve (PATTON, 2002).

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados do *cluster* Metal-Mecânico

Cargo na empresa	Coordenador Administrativo Financeiro	Coordenador de Desenvolvimento de Fornecedores	Assessoria de Planejamento	Coordenador Executivo	Coordenador	Gerente de Marketing
Tipo de entrevista	Face a Face	Face a Face	Face a Face	Face a Face	Face a Face	Face a Face
Local	Sede da Empresa	Sede da Empresa	Sede da Empresa	Sede da Associação	Sede da Empresa	Sede da Empresa
Formação	Ciências Econômicas	Engenharia Mecânica	Química Industrial	-	-	Ciências Contábeis
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Data das entrevistas	04/06/14	05/06/14	05/06/14	04/06/14	05/06/14	05/06/14
Duração da entrevista	00:33:08	00:20:33	00:29:36	00:42:37	00:18:32	00:20:03

Fonte: Pesquisa

A Tabela 2 apresenta o conjunto de dados referente ao perfil dos entrevistados. Ela está organizada de forma a usar como cabeçalho o cargo que os inquiridos desempenham em suas organizações. Após apresenta-se o tipo de entrevista realizada, local onde esta foi realizada. Formação, sexo do entrevistado e por fim data da entrevista e seu tempo de duração. Esta organização foi escolhida para tentar manter o anonimato dos respondentes.

Os entrevistados apresentam perfil voltado a conhecimentos econômico-financeiros, que podem permitir que as grandes montadoras de veículos pesados controlem a sua rede de fornecedores.

Todas as entrevistas foram conduzidas no local de trabalho dos entrevistados. Pela comodidade que este tipo de entrevista trouxe à pesquisa. Visto que permitia aos inquiridos afastar-se pouco das suas tarefas, e concedia ao pesquisador uma oportunidade de conhecer mais o setor em pesquisa. Outro fato que chama atenção é que todos os entrevistados são do sexo masculino.

Neste *Cluster* todas as entrevistas foram concedidas Face a face com os entrevistados. A média de tempo das entrevistas foi de aproximadamente 27 minutos. As entrevistas foram realizadas nos dias 4 e 5 de Junho.

4.3.2 Dimensões Descritivas da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico

4.3.2.1 Estrutura da Governança no *Cluster* Metal Mecânico

Com relação à estrutura da governança, como se pode verificar na Figura 15, o entrevistado 11 foi o que mais contribuiu para o tema, foram codificadas 1514 palavras ditas por ele sobre esta categoria. Do entrevistado 12 foram codificadas 1012 palavras. Por sua vez, o entrevistado 10 foi o terceiro em número de palavras codificadas, 422. O entrevistado que teve menor número de palavras codificadas neste item foi o entrevistado 8, com 310 palavras.

Figura 15 - Codificação de fontes em relação ao item Estrutura da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico

Fonte: Pesquisa

Inicialmente, os entrevistados foram inquiridos sobre a realização de ações ou estratégias em comum neste setor, e caso a resposta fosse positiva, eles eram convidados a explicar como estas são planejadas. O Entrevistado 8 acredita que o envolvimento entre as organizações “*é fraco (...) algumas se interessam e tal, mas na grande maioria não*”. Na visão do entrevistado 4, as empresas procuram discutir, participam de fóruns. “*Mas, eh...mais questões que... de alguma forma elas se vejam claramente o que beneficie como um grupo. Senão as, as ações são tomadas individualmente, são com parcerias mais voltadas a cada negócio.*”

Talvez, a explicação para esta situação esteja descrita no depoimento do entrevistado 9, que declara:

O que a [nome suprimido] costuma fazer [é] mais voltado com a nossa cadeia de fornecedores, né. Que são também empresas de autopeças, também empresas do ramo metal mecânico. E são práticas que eu vejo nas demais empresas, também, nas empresas grandes de Caxias do Sul. As empresas grandes acabam puxando a responsabilidade prá si, né.

Junto a este movimento, de grandes empresas trabalhando com suas redes de fornecedores, pode-se perceber outro movimento, a partir de Instituições que fazem parte do *Cluster Metal-Mecânico*, pois segundo o entrevistado 11, *“elas [as empresas] discutem estratégias e ações em comum, quando são convidadas especificamente para reuniões prá essa finalidade. Eh... caso contrário, não acontece.”*

Esta dinâmica colaborativa, construída a partir de grupos de trabalho (GTs) é explicada pelo entrevistado 12. Que pontua a forma de utilização desta ferramenta: *“Hoje, dentro da estrutura nós temos aquilo que a gente chama de grupos de trabalho, são GTs, né, de grupos de trabalho em que as empresas do setor também são convidadas a participar.”*

Em sequência os entrevistados foram questionados sobre a forma como as ações são planejadas no aglomerado. Todos os pesquisados referem-se à mesma dinâmica de reuniões regionais. Cujas frequência das reuniões é quinzenal. Como explicita o entrevistado 10, *“Tem uma dinâmica de reuniões quinzenais. E aí a gente faz eventos também mensais. Como café da manhã, por exemplo”*.

Após foi perguntando sobre que organizações da cadeia produtiva englobam as ações de planejamento do aglomerado. Conforme o entrevistado 10, estas ações englobam, micro, pequenas, médias e grandes empresas. Na explicação do entrevistado 11 se esclarece que as ações visam afetar as principais empresas do aglomerado e seus fornecedores diretos.

Ainda, questionou-se os entrevistados sobre o tempo em que estas ações ocorrem, o entrevistado 10 revela que estas começaram a cerca de 10 anos. Quanto o aglomerado produtivo começou a crescer. Os entrevistados 11 e 12 não souberam precisar o tempo de existência das reuniões, mas ambos concordam que nos últimos anos às ações passaram a ser melhor executadas.

Também foi perguntado aos inquiridos se existe um plano de gestão firmado entre as organizações. Na opinião do entrevistado 4 isto não acontece. Já os entrevistados 11 e 12

acreditam que o planejamento da Associação APLMMeA é um plano de gestão formalizado para o aglomerado.

Ainda, questionou-se se as empresas possuem um local físico para a realização de reuniões. O que foi respondido pelos entrevistados 11 e 12, conforme eles, as reuniões são realizadas na sala de reuniões do SIMECS. Em alguns casos são realizadas reuniões na Universidade de Caxias do Sul, no SEBRAE, no SENAI e mesmo em salas da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul.

Com relação à concentração de autoridade foi questionado aos entrevistados se no setor havia dependência de grande fornecedor ou comprador. Segundo o entrevistado 10, o problema do aglomerado seria a existência de poucas Indústrias âncoras, como Random, Marcopolo, Agrale, Guerra. Estas empresas possuem cerca de centenas de pequenos fornecedores na região.

Após se questionou se a distância geográfica chegava a importar na participação das empresas em discussões setoriais. Os entrevistados entendem que esta barreira não existe, pois, as reuniões não têm frequência muito elevada. Todos conseguem participar, informa também o Entrevistado 11.

Ainda, se inquiriu os entrevistados sobre como são tomadas as decisões no aglomerado, segundo informações do entrevistado 11, as decisões são tomadas basicamente por assembleia. Com participação do presidente do APLMMeA e representantes de instituições parceiras, como o SIMECS, a Universidade de Caxias do Sul, Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), Prefeitura municipal de Caxias do Sul, SENAI e Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Nordeste Gaúcho - SIMPLAS. Completa o entrevistado 12.

A partir dos dados coletados na Categoria Estrutura da Governança pode-se perceber que no *Cluster* Metal-Mecânico, a participação de grandes empresas (chamadas indústrias âncoras) é menor que o de outras organizações. Estas preferem voltar-se para um trabalho institucionalizado de desenvolvimento de fornecedores. Trabalhando em suas redes de abastecimento.

Existe um movimento encabeçado por instituições que é reconhecido pelas empresas. Com a construção de grupos de trabalho em questões específicas de necessidade das organizações. Estas reuniões ocorrem há cerca de 10 anos. Possuem pauta selecionada e agenda.

Nos últimos anos estas instituições formalizaram estes esforços em uma associação, com CNPJ. Esta se utiliza de local cedido para seu funcionamento. Acredita-se que o aglomerado não possui maiores problemas de fornecimento.

4.3.2.2 Funções da Governança no *Cluster* Metal Mecânico

Com relação às funções da governança, como se pode verificar na Figura 16, o entrevistado 11 foi o que mais contribuiu para o tema, foram codificadas 874 expressões ditas por ele sobre esta categoria. Do entrevistado 12 foram codificadas 756 palavras. Por sua vez, o entrevistado 10 foi o terceiro em número de palavras codificadas, 477. O entrevistado que teve menor número de palavras codificadas neste item foi o entrevistado 4, com 129 vocábulos.

Figura 16 - Codificação de fontes em relação ao item Funções da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico

Fonte: Pesquisa

Quando questionados a respeito de ações para aumentar a complementariedade entre as organizações do *Cluster*, o entrevistado 4 acredita que estas ações são poucas, “*Eu acho que quem puxa isso, são as entidades que visam fomentar, principalmente, as pequenas empresas*”. Pois, vê que o comportamento entre pequenas e grandes empresas é distinto: “*As*

grandes empresas buscam a complementaridade, existe uma parceria muito grande para realização de um grande negócio, ou uma visão estratégica, eles podem junto produzir um outro produto, visando a competitividade”.

Por sua vez, o entrevistado 10 acredita que a ação mais clara de complementariedade é “*a rodada de negócios, onde tu junta no mesmo, no mesmo dia assim, micro, pequena, média e grande empresa, onde entre eles gera um, negócios assim, de troca, assim, que tenham caráter transversal de ações*”. Já o entrevistado 12, salienta o evento *Happy business*. Que ocorre uma vez por mês, ao final da tarde, onde “*se reúnem várias empresas. E lá eles trocam cartões, (...)*”

Continuando, foi questionado se os entrevistados possuíam conhecimento sobre o incentivo à criação de novas empresas no *Cluster*. No que todos os entrevistados afirmaram que não se lembram de ter ocorrido algo neste sentido.

Já com relação a eventos que venham a ser promovidos pela governança do aglomerado, todos foram unânimes em afirmar que são organizados eventos no Pólo Metal-Mecânico. O entrevistado 8 comenta: “*Muitas feiras, muitas exposições. E inclusive até no exterior, o pessoal tem ido, tem levado gente e tal. Isso tem sido, acho, talvez o mais forte trabalho que é feito*”.

Figura 17 - Folder do MBA UCS/APLMMMeA

Fonte: UCS/Divulgação

Com relação a cursos sendo realizados pelas organizações do aglomerado produtivo, no site APLMMMeA consta que iniciou em Abril de 2014, na Universidade de Caxias do Sul, um curso de Pós-Graduação em Produção, como uma iniciativa da Universidade de Caxias do Sul (UCS) com o apoio do APLMMMeA. A Figura 17 mostra o *folder* do curso ofertado.

Após questionou-se sobre o desenvolvimento de ações para melhorar o relacionamento entre indústrias e suas instituições de apoio. Conforme o entrevistado 8, esta ação ainda é fraca. Porém, ele acredita que o protagonismo nesta atividade não deve ser das empresas, “*na minha opinião, quem deveria mais ir ao encontro das empresas deveria ser as organizações de apoio.*” O entrevistado 11, indica momentos em que o relacionamento entre as organizações ocorre: “*A UCS hoje disponibiliza, vários laboratórios de ensaio.*”

Ainda, os inquiridos foram questionados sobre o relacionamento entre as organizações do aglomerado e órgãos públicos. Os entrevistados 9 e 11 entendem que o grande órgão público que as empresas mantêm bom relacionamento é o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Importante pelas questões de investimentos e empréstimos. O entrevistado 12 lembra que as empresas buscam maior estreitamento de relações com a Prefeitura de Caxias do Sul. Com a qual se desenvolvem atividades como fóruns, seminários, visitas a feiras e missões empresariais. Além destes, o entrevistado 10 lembra também da AGDI.

Após questionou-se os entrevistados sobre o seu relacionamento com instituições de ensino e pesquisa. Os entrevistados 9, 10, 11 e 12 destacam a participação da UCS. O entrevistado 11, além da referida Universidade lembra-se, ainda, do SENAI e do SEBRAE. E o entrevistado 9 faz menção a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Procurando resumir o apresentado neste item, pode-se dizer que relativo às Funções da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico, o aglomerado concentra-se em conceder espaços de encontro e convivência entre as empresas. Visando que elas consigam encontrar parceiros para os seus negócios ou mesmo fornecedores para as suas redes de suprimento.

Não ocorrem ações de incentivo à criação de novas organizações. Com relação a organizações de eventos, se percebe que esta é a principal preocupação do aglomerado. Pois, são realizadas palestras e encontros. Além de visitas a empresas e mesmo missões ao exterior. Com relação à organização de cursos percebeu-se que o pólo foi apoiador de um MBA na Universidade de Caxias do Sul.

O relacionamento entre empresas e suas instituições de apoio pode ser considerado fraco. Porém, o quantitativo de empresas preocupa-se com manter bom relacionamento com os Governos Estadual e Municipal. Além de possuir organizações de ensino e pesquisa promovendo capacitação no *Cluster*.

4.3.2.3 Mecanismos da Governança no *Cluster* Metal Mecânico

O item Mecanismos da Governança teve como entrevistado mais representativo o de número 11, cujas falas codificadas somaram 570 palavras. O segundo entrevistado teve codificadas 399 expressões. O inquirido com menor número de palavras codificadas foi o de número 4. Com 71 expressões. Estas informações podem ser vistas na Figura 18.

Figura 18 - Codificação de fontes em relação ao item Mecanismos da Governança no *Cluster Metal-Mecânico*

Fonte: Pesquisa

Os pesquisados foram questionados quanto à existência de regulamentos visando organizar o relacionamento entre as empresas do setor. Os entrevistados 4, 8 e 12 comentam que desconhecem qualquer regulamento no setor. Os entrevistados 10 e 11 referem-se ao termo de adesão ao APLMMeA como regulamento setorial.

Após, os entrevistados foram questionados sobre a realização de ações para intensificar a cooperação entre as organizações no *cluster*. Apenas o entrevistado 4 diverge dos demais dos demais. Para ele, somente as associações de classe têm procurado cooperar.

Ainda, perguntou aos entrevistados se eles percebiam ações para apoiar o desenvolvimento de novas relações entre membros da cadeia de produção. Para o entrevistado 8 esta prática ocorre no setor, a forma de manifestação se dá através de cursos. Conforme o entrevistado 9, estas atividades são frequentes. Principalmente na cadeia de fornecedores, com encontros realizados.

Foi questionado também se os inquiridos sabiam de alguma empresa que tenha sofrido algum tipo de sanção por comportamento considerado impróprio. Todos os entrevistados responderam de forma negativa a esta interrogação.

Com relação aos Mecanismos da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico. Pode-se dizer que o setor não possui regulamento visando orientar as empresas do setor. Nem regras explícitas. As empresas procuram maior cooperação umas com as outras. O que é bastante incentivado. Porém, o relacionamento entre as organizações da cadeia de produção não é muito incentivado. Apenas um pesquisado se referiu positivamente a esta indagação, citando à rede de suprimentos das empresas. Também não foi notado que alguma empresa já tenha sofrido sanção em razão do seu comportamento.

4.3.2.4 Objetivos da Governança no *Cluster* Metal Mecânico

Com relação a este item, o entrevistado 9 foi o que teve mais expressões codificadas, no total foram palavras 533. Por seu turno, o entrevistado 12 teve 524 palavras selecionadas para codificação. E entrevistado com menor número de vocábulos utilizados foi o entrevistado de número 8, com 184. Estas informações podem ser visualizadas na Figura 19.

Figura 19 - Codificação de fontes em relação ao item Objetivos da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico.

Fonte: Pesquisa

Aos entrevistados foi perguntado se existe preocupação setorial com a qualidade e padronização dos produtos. O entrevistado 4 enxerga preocupação coletiva com a qualidade e

a padronização. Mas, cada empresa, no tocante ao seu negócio. Instituições como o SEBRAE trabalham difundindo a cultura da qualidade para as pequenas empresas. Os entrevistados 10 e 11 percebem que o tema da qualidade é tratado no aglomerado em termos de capacitação e de certificação. Como das normas ISO. Além da certificação realizada nos laboratórios do SENAI e da UCS. Por sua vez, os entrevistados 8 e 9 acreditam que o tema é um assunto que as empresas se preocupam bastante.

Os inquiridos também foram questionados quanto à preocupação com o desenvolvimento da comunidade onde as empresas estão instaladas. O entrevistado 4 não enxerga uma preocupação setorial com este fato. Conforme ele as empresas tem uma preocupação. *“Os empresários em si tem uma cultura muito ligada à cidade, pela própria cultura de descendência italiana. Existe uma cultura muito familiar, muito de família. Então, praticamente todas as empresas da região têm as suas ações sociais.”*

Por sua vez, o entrevistado 9 entende que a empresa trabalha defendendo os interesses da sua rede de suprimentos, e esta atividade qualifica as organizações, fazendo com que toda a cadeia de produção cresça. Desenvolvendo, assim, a comunidade no seu entorno.

Após os entrevistados foram perguntados sobre a intenção deliberada de reduzir a competitividade entre as organizações do setor, a fim de salvaguardar a construção de valor por parte das empresas. No entendimento dos entrevistados 4 e 8 esta prática não ocorre no aglomerado. O entrevistado 10 chama a atenção para o trabalho do SEBRAE neste sentido: *“estimula a competitividade, no sentido de cada uma [empresa] ser melhor que ela mesmo ao longo do tempo. Mas, assim, cooperar para competir”.*

Com relação aos objetivos da governança, pode-se perceber que as empresas no aglomerado buscam manter um padrão de qualidade em seus produtos. Esta preocupação é setorial. É grande o número de empresas que possui certificação ISO. As grandes empresas estimulam as pequenas empresas a ganhar mais qualidade em seus produtos. Não se percebeu no *cluster* preocupação com o desenvolvimento da comunidade. A preocupação apresentada destaca uma necessidade mercadológica visando o ganho financeiro. Ainda, entende-se que existem instituições que tentam mudar a percepção de competitividade no setor. Mas, que as empresas ainda estão concentradas em expandir seus mercados.

4.3.2.5 Agentes da Governança no *Cluster* Metal Mecânico

Com relação ao tema Agentes da Governança, o item teve como principal fonte de dados o encontro com o entrevistado 8, deste derivaram 410 expressões. Por sua vez o entrevistado 4 teve 387 palavras codificadas. O entrevistado 10 foi o que apresentou um menor número de expressões entre as codificadas, com 221. Estas informações podem ser vistas na Figura 20.

Figura 20 - Codificação de fontes em relação ao item Agentes da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico.

Fonte: Pesquisa

Quando questionados sobre quais organizações costumam se reunir para discutir o setor de atuação. O entrevistado 10 acredita que *“são todas, assim. Talvez, porque nesse encadeamento que envolve micro, pequena, média e grande empresa, todas tenham o seu papel de importância”*. Coadunando com esta fala o entrevistado 8 descreve que o ambiente é *“...é diversificado, é bem diversificado.”* Diferente destes, o entrevistado 4 afirma que as reuniões que eles participam são reuniões nacionais. Pelo tamanho e força da indústria da qual participam.

Após os inquiridos foram perguntados sobre o papel das instituições públicas no aglomerado produtivo. O entrevistado 4 acredita que o SEBRAE e o SIMECS sejam instituições públicas representativas no aglomerado. Com seu trabalho de capacitação. Os entrevistados 8, 10 e 12

lembram-se do papel da Prefeitura de Caxias, através de sua Secretaria de Desenvolvimento, e a AGDI, secretaria do Governo do Estado.

Nesta mesma temática, os entrevistados foram perguntados sobre o papel e envolvimento de instituições de ensino no *cluster*. Todos destacam o papel da Universidade de Caxias do Sul no aglomerado. O entrevistado 4 faz questão de lembrar ainda da Faculdade de Tecnologia - FATEC e da Faculdade da Serra Gaúcha - FSG. O entrevistado 12 lembra-se do papel do Sistema S.

Ao serem questionados sobre instituições de apoio, o entrevistado 12 cita o SIMECS, e o SIMPLAS. Além do GarantiSerra, uma associação de crédito, lembrada também pelo entrevistado 8. Os entrevistados ainda foram questionados sobre a existência de ONGs que tenham trabalhando em prol do desenvolvimento do *Cluster*. No que todos afirmaram desconhecer o nome de alguma.

Com relação aos Agentes da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico, pode-se dizer que, pequenas, médias e grandes empresas tentam conviver discutindo ações no setor. Que a preocupação das grandes empresas volta-se mais para o mercado. Pois, seus compradores estão posicionados longe da região. Desta forma instituições de apoio e instituições de ensino tem procurado unir as demais empresas. Fica visível o trabalho dos governos estadual e municipal em tentar financiar o trabalho destas instituições.

4.3.2.6 Requisitos da Governança no *Cluster* Metal Mecânico

Com relação ao item Requisitos da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico, o entrevistado que teve maior número de expressões codificadas foi o entrevistado 8, com 987 palavras. Seguido pelo entrevistado 11, com 403 palavras. O entrevistado com menor número de palavras codificada foi o número 4, com 140. Estas informações podem ser observadas na Figura 21.

Figura 21 - Codificação de fontes em relação ao item Requisitos da Governança no *Cluster Metal-Mecânico*.

Fonte: Pesquisa

Quanto ao primeiro critério, a confiança, os entrevistados acreditam que ela existe no aglomerado, o entrevistado 8, tentando explicar o problema que as organizações enfrentam descreve a seguinte situação:

confiança é difícil de medir como uma variável contínua. É um atributo, tem ou não tem. Eu diria assim, que inicialmente a suspeita é muito grande. Depois, com o passar do tempo a pessoa vai percebendo que, que... não é bem assim. Que tem uma chance da gente cooperar, aprender junto, etc. Mas demora.

O segundo critério trata da transparência, sobre este ponto, o entrevistado 4 comenta que ela existe até o ponto onde seja interessante para cada empresa. No que concorda o entrevistado 10. O entrevistado 12 acredita que o aglomerado no geral é transparente, porém, “...*é difícil perceber, é difícil perceber um pouco isso, porque o industrial, ele muitas vezes não é tão aberto como ele poderia.*”

O terceiro critério questiona se as empresas são éticas, os entrevistados 8 e 10 acreditam que é difícil localizar a falta de ética. E, não se recordam de casos antiéticos. Já o entrevistado 11 afirmar que em muitos casos as relações são mais baseadas em interesses individuais.

O quarto critério trata da legitimidade das organizações para pensar o desenvolvimento do setor. O entrevistado 10 acredita que todas as empresas que procuram discutir o futuro do setor são legítimas para tanto. Já o entrevistado 11 acredita que as maiores empresas juntas pensam o desenvolvimento do setor e, que em câmaras setoriais entidades como sindicatos se reúnem com empresas menores para colaborarem como podem. O entrevistado 8 concorda com a segunda parte da afirmação, para ele as empresas junto aos sindicatos pensam estrategicamente o futuro do setor.

No que tange aos Requisitos da Governança em *Clusters*, pode-se dizer que as empresas do aglomerado têm uma confiança velada. Que objetivos mercadológicos são muito importantes, mas que não são causadores de problemas de falta de confiança, ética ou transparência no setor. Ainda, que existe um grupo de organizações que tem legitimidade para pensar o setor.

4.3.3 Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no *Cluster* Metal-Mecânico

Neste item procura-se contrastar a teoria desenvolvida em torno dos Elementos da Governança em *Clusters* com as observações obtidas no campo de pesquisa. Os principais resultados são resumidos no Quadro 29.

A partir dos dados coletados na Categoria Estrutura da Governança pode-se perceber que no *Cluster* Metal-Mecânico, a participação de grandes empresas (chamadas indústrias âncoras) é menor que o de outras organizações. Estas preferem se voltar para um trabalho institucionalizado de desenvolvimento de fornecedores.

Quadro 29 - Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no Cluster Metal-Mecânico

Categoria de Análise	Descrição	Situação das Proposições frente às observações
Estrutura	Como se organiza a governança no <i>cluster</i>	1. Grandes empresas trabalham junto a suas redes de suprimento 2. Pequenas e Médias empresas recebem apoio de Instituições
Funções	Atividades exercidas pela governança do <i>Cluster</i>	3. Organização de eventos é a principal

			função observada
Mecanismos/ Meios	Formais	Mecanismos explícitos utilizados pela governança do <i>Cluster</i>	4. Não existem mecanismos formalizados
	Informais	Mecanismos implícitos utilizados na governança do <i>Cluster</i>	5. Principal mecanismo é o incentivo a cooperação
Objetivos	Resultado esperado pela ação da governança do <i>Cluster</i>		6. Grande preocupação com a qualidade dos produtos 7. Pouca preocupação com a comunidade
Agentes	Agentes que atuam na governança do <i>Cluster</i>		8. Empresas do setor 9. Órgãos públicos são importantes financiadores 10. Instituições de apoio têm importância relativa, mas não têm poder de decisão. 11. Instituições de ensino têm importância relativa, mas não têm poder de decisão. 12. ONGs não foram citadas
Requisitos	São as exigências para a existência de governança		13. Confiança, transparência, ética e legitimidade são atributos importantes. 14. Atenção redobrada em questões mercadológicas

Fonte: Pesquisa

Existe um movimento encabeçado por instituições que é reconhecido pelas empresas. Com a construção de grupos de trabalho em questões específicas de necessidade das organizações.

Nos últimos anos estas instituições formalizaram estes esforços em uma associação, com CNPJ. Esta se utiliza de local cedido para seu funcionamento. Acredita-se que o aglomerado não possui problemas de fornecimento.

Neste aglomerado se percebem dois movimentos complementares, de grandes empresas, visando controlar as suas cadeias de suprimentos, como descrito por De Propriis e Wei (2007), no estudo de seu *cluster* hierárquico e, o trabalho de instituições correlatas e de apoio, com a

construção de uma estrutura paralela à das grandes empresas, procurando orientar pequenas e médias empresas.

Com relação às Funções da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico, o aglomerado concentra-se em conceder espaços de encontro e convivência entre as empresas. Não ocorrem ações de incentivo a criação de novas organizações. No que se refere a organizações de eventos, se percebe que esta é a principal preocupação do aglomerado. Além de visitas a empresas e mesmo missões ao exterior. E no que diz respeito à organização de cursos, percebeu-se que o pólo foi apoiador de um MBA na Universidade de Caxias do Sul.

O relacionamento entre as empresas e suas instituições de apoio pode ser considerado fraco. Porém, o quantitativo de empresas preocupa-se com manter um bom relacionamento com os Governos Estadual e Municipal. Além de possuir inúmeras organizações de ensino e pesquisa promovendo capacitação no *Cluster*.

Enquanto função percebe-se a função de comando exercida pelas grandes corporações, como descrito por Suzigan, Garcia e Furtado (2007). Além da influência orientadora (ZACCARELI, *et al.* 2008).

Com relação aos Mecanismos da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico. Pode-se dizer que o setor não possui regulamento visando orientar as empresas do setor. Nem regras explícitas. Porém, o relacionamento entre as organizações da cadeia de produção não é grande. Também não foi notado que alguma empresa tenha sofrido sanção por causa do seu comportamento. Enquanto a mecanismos, percebe-se a tentativa de utilizar ações de cooperação (CHEN, LI e HU, 2008), como mecanismo de governança.

No tocante aos objetivos da governança, percebe-se que as empresas no aglomerado buscam manter um padrão de qualidade em seus produtos. Esta preocupação é setorial. É grande o número de empresas que possui certificação ISO. As grandes empresas estimulam as pequenas empresas a obterem mais qualidade em seus produtos e processos. Não se percebeu no *cluster* preocupação com o desenvolvimento da comunidade. Ainda, entende-se que existem instituições que tentam mudar a percepção de competitividade no setor. Mas que, as empresas ainda estão concentradas em expandir seus mercados.

Com relação aos Agentes da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico, pode-se dizer que, pequenas, médias e grandes empresas tentam conviver discutindo ações no setor. Que a preocupação das grandes empresas volta-se mais para o mercado. Pois, seus compradores

estão posicionados longe da região. Desta forma instituições de apoio e de ensino têm procurado se unir as demais organizações.

Neste aglomerado percebe-se a influência de órgãos públicos (MILAN e VIEIRA, 2011), com envolvimento por parte dos governos municipais e federais, além das empresas da cadeia de produção (STOPER e HARRISON, 1991).

Quanto aos requisitos da governança em *cluster*, pode-se dizer que as empresas do aglomerado tem uma confiança velada. Que objetivos mercadológicos são muito importantes, mas que não são causadores de problemas de falta de confiança, ética ou transparência no setor. Ainda, que existe um grupo de organizações que tem legitimidade para pensar o setor, as grandes empresas.

4.4 Cluster Vitivinícola

Este subitem apresenta os resultados da pesquisa efetuada no *Cluster Vitivinícola* da Campanha Gaúcha. Para facilitar a compreensão, os dados foram dispostos de forma a considerar: Considerações iniciais relativas aos dados coletados; Apresentação e análise dos dados considerando os elementos da governança em *clusters*.

4.4.1 Considerações à respeito dos dados Coletados no *Cluster Vitivinícola*

Na realização desta pesquisa procurou-se entrevistar gestores de organizações representativas para o *cluster* em estudo. O início deste processo, no *Cluster Vitivinícola*, deu-se com entrevista à empresa mais antiga do ramo no aglomerado. No decorrer da entrevista, o que foi tomado como prática para as demais. Levou-se em conta a indicação do entrevistado, seja de forma espontânea, durante a entrevista, ou a partir da indagação do entrevistador. De uma fonte de dados adicional, outra pessoa ou organização presente no aglomerado, que o entrevistado julgasse possuir informações interessantes para a pesquisa em um processo conhecido como processo de pesquisa em cadeia ou bola de neve (PATTON, 2002).

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados *Cluster* Vinícola

Cargo na empresa	Engenheiro Agrônomo	Sócio Gerente	Coordenador Turismo	Gerente	Sócio Gerente
Tipo de entrevista	Face a Face	Mediada Email	Mediada Email	Face a Face	Face a Face
Local	Sede da Empresa	Via Email	Via Email	Sede da Empresa	Sede da Associação
Formação	Agronomia	Agronomia	Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia	Enologia	Direito
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino
Data da Entrevista	14/03/14	27/03/14	05/04/14	22/03/14	20/03/14
Duração da entrevista	01:09:47	NA	NA	00:18:50	00:50:24

Fonte: Pesquisa

A Tabela 3 apresenta o conjunto de dados referente ao perfil dos entrevistados. Ela está organizada de forma a usar como cabeçalho o cargo que os inquiridos desempenham em suas organizações. Após apresenta-se o tipo de entrevista realizada, local onde esta foi realizada, formação, sexo do entrevistado e por fim data e tempo de duração da entrevista. Esta organização foi escolhida para tentar manter o anonimato dos respondentes.

O perfil dos respondentes é voltado às ciências agrárias. Apenas 2 dos entrevistados não apresentam formação nesta área. Pode-se dizer que isto era esperado, visto a especificidade da produção vinícola. E o uso intensivo de conhecimentos relativos ao solo e ao clima para produção, requerem formação em um curso multidisciplinar, visando à melhora da prática agrícola. Como especifica o entrevistado 5: *todos os dados que existem, [como os da] EMBRAPA, por uma questão de introdução foi feito lá em Bento [Gonçalves - RS], então toda uma pesquisa de dentro da uva e do vinho foi feita lá.*

Desta forma as empresas precisam contratar colaboradores que consigam administrar as organizações e entendam como lidar com as diferenças desta zona produtora para as demais zonas de produção do país.

(...) todos os dados de pesquisa iniciais vieram da Europa, se pegou os modelos, á, vamos fazer os mesmos modelos aqui em Bento, e agora quem quer aplicar tudo para cá, que são condições completamente diferentes, solo, clima (...) tem que reaprender quase tudo também, tem que fazer tudo de novo (ENTREVISTADO 5).

Continuando com os dados apresentados, as entrevistas só foram realizadas em local diferente do local de trabalho dos entrevistados quando solicitado. Assim, duas foram realizadas com o auxílio de mensagens eletrônicas, pois os inquiridos não possuíam agenda para marcar uma entrevista. Uma foi realizada na Associação de Produtores de Vinhos Finos da Campanha. Para aproveitar o tempo ocioso do entrevistado, que possuía outras reuniões no mesmo dia. Outras duas foram realizadas no local de trabalho dos investigados.

Os entrevistados são, de forma majoritária, do sexo masculino. A exceção de uma entrevistada. Ainda, a média de duração das entrevistas foi de 45 minutos. Este número reflete a disponibilidade demonstrada pelos investigados a participar da pesquisa. E, representa o conhecimento que o pesquisador foi adquirindo sobre o setor, o que permitiu que no decorrer das entrevistas estas pudessem ser realizadas em menor tempo de duração. As entrevistas foram realizadas em momentos distintos. Pois, na época das entrevistas, parte dos entrevistados encontrava-se em férias.

4.4.3 Dimensões Descritivas da Governança no Cluster Vitivinícola

4.4.3.1 Estrutura da Governança no *Cluster* Vitivinícola

Com relação à estrutura da governança, como se pode verificar na Figura 22, o entrevistado 7 foi o que mais contribuiu para o tema, foram codificadas 2221 palavras ditas por ele sobre esta categoria. Do entrevistado 5 foram codificadas 590 palavras. O entrevistado que teve menor número de palavras codificadas neste item foi o entrevistado 1, com 53 palavras.

Figura 22 – Codificação de fontes em relação ao item Estrutura da Governança

Fonte: Pesquisa

Inicialmente, os entrevistados foram inquiridos sobre a realização de ações ou estratégias em comum neste setor, e caso a resposta fosse positiva, eles eram convidados a explicar como estas são planejadas. Conforme o entrevistado 2, “*costumamos discutir ações comuns ao setor. Que interessam a todos os envolvidos*” o entrevistado 5 complementa:

Existe aqui (...) a Associação dos produtores, não é, dos produtores e associação de vinhos da campanha gaúcha, então assim, na parte de estratégia comuns, no caso, se ele... Essa associação, ela está trabalhando mais na parte de comercialização e fazendo a parte de, vamos dizer assim, de propaganda aqui da região da campanha.

Com relação à forma como estas ações são planejadas, os entrevistados disseram que estas são pensadas “*Em reuniões mensais, com a elaboração de objetivos a curto, médio e longo prazo e atividades para as pessoas interessadas, e com tempo um maior disponível para a realização de algumas ações*” (entrevistado 2).

Os entrevistados também foram inquiridos sobre o grau de especialização das ações da governança, perguntados sobre as organizações da cadeia produtiva que estas ações englobam, O entrevistado 1 revela que as ações procuram alcançar “*Produtores de uva, vinícolas e comércio (restaurantes, hotéis e supermercados).*” O entrevistado 2 lembra também das instituições que trabalham em parceria com o aglomerado de empresas, como o Sebrae, o Ibravin, a Embrapa Uva e Vinho, Comitê de Fruticultura da Metade Sul do RS.

O entrevistado 5 relembra que a região possui muitos vitivinicultores ocasionando que produtores de uva não são lembrados no tocante a organização do setor. Visto que todas as empresas que produzem vinho possuem plantações de uva. Apenas uma empresa efetua a compra de matéria-prima para sua produção. Mas, esta adquire cerca de 90% da produção de uma associação de produtores da região.

Apesar de todos os fornecedores de outros insumos serem praticamente os mesmos, como dito pelo entrevistado 5, estes não são convidados a sentar à mesa com as demais organizações para discutir e formular estratégias em comum. Mas, ele faz questão de deixar claro que a negociação com os fornecedores é individual.

A participação de outras organizações é mais frequente em projetos pontuais, como verbalizado pelo entrevistado 7. Conforme a sua explanação:

Então a gente faz um evento sobre o vinho para divulgar, principalmente projeto de imagem para formadores de opinião, e lá nós temos a carne de cordeiro. Então de certa forma eles estão participando e a ideia é estender isso para restaurante, bares e agora o turismo tá começando.

Após os entrevistados foram questionados há quanto tempo à prática de reuniões ocorre neste setor. O entrevistado 1 afirma que este tipo de ação ocorre a 3 anos na região. Informação corroborada pelo entrevistado 2.

Ainda com relação à estrutura da governança, foi perguntado aos entrevistados se existia um plano de gestão formalizado no aglomerado. Cujas respostas foram negativas. Como fica demonstrado no depoimento do entrevistado 1: “*Não conheço*”. Conforme o entrevistado 6, essas ações são apenas pontuais: “*pessoal se liga*” quando ocorre algum problema.

Ainda foi questionado se as organizações possuíam um local para efetuar as reuniões. No que todos se referiram à sede da Associação de Produtores de Vinhos Finos da Campanha.

Quanto à concentração de autoridade foi perguntado se neste setor se percebia a dependência de algum fornecedor ou grande comprador. Todos afirmaram que o setor vinícola conta com poucas empresas que vendam garrafas. Como explica o entrevistado 7: “*esse setor tem um problema na parte de vasilhames, garrafas, o Brasil só tem duas fábricas de garrafas infelizmente*”. Esta situação causa desconforto, conforme os entrevistados, com efeitos reais entre as empresas. Segundo explicita o entrevistado 6: “*hoje o maior fornecedor assim, hoje*

*seria que se depende é das garrafas, que são duas empresas no Brasil que fazem só, (...)Pra ti ter uma ideia, por isso que têm muitas empresas saindo daqui”.*²

Os inquiridos também foram perguntados sobre a importância da distância geográfica na participação de empresas na tomada de decisão. O entrevistado 6 descreve que a distância tem sido uma barreira, que as empresas tentam contornar com a utilização da *internet*.

Após indagou-se os entrevistados sobre como são tomadas as decisões que afetam ao aglomerado de empresas. Conforme o entrevistado 1, são tomadas “*em reunião da associação ou do Ibravin, por maioria de votos.*” Por sua vez, o entrevistado 2 exemplifica a inter-relação entre as decisões tomadas no aglomerado da campanha e no da serra, quando comenta que: “*Em reunião, através de voto, no caso de nossa associação regional, mas o setor como um todo, representa a região mais forte, como a Serra Gaúcha, preponderando seus interesses, e concentrando as ações naquela região.*”

A partir dos dados coletados, pode-se perceber que, com relação à estrutura da Governança do *Cluster* Vitivinícola da Campanha Gaúcha, além das empresas do ramo, instituições fazem parte de um grupo de discussão dos rumos do aglomerado. Estas instituições influenciaram as Vinícolas a formalizarem uma Associação. As ações pensadas por esta associação ocorrem há três anos, e têm englobado principalmente as vitivinícolas.

Na medida em que cresce a necessidade por matéria-prima, alguns produtores de uva têm começado a colaborar na discussão dos rumos deste setor. Existem ações pontuais considerando restaurantes e produtores de carne de cordeiro. Apesar de possuírem um local físico para realizarem as suas reuniões, as empresas não formalizaram um plano de gestão. O setor é dependente de um fornecedor. Que tem a capacidade de influenciar a cadeia produtiva. Além disto, as organizações mais próximas costumam debater mais sobre o setor. Mesmo estando todas em um mesmo aglomerado.

4.4.3.2 Funções da Governança no *Cluster* Vitivinícola

Conforme pode ser visualizado na Figura 23, diferente do item anterior, o entrevistado 5 foi o que mais dissertou à respeito do tema, com 834 palavras codificadas. Seguido do entrevistado

² O entrevistado se refere a Miolo, proprietária das vinícolas Almadén, Seival e Bueno, que passou a concentrar o engarrafamento na sede da empresa, em Bento Gonçalves.

7 que teve codificadas 581 expressões. Neste item, o entrevistado com número menor de citações foi o entrevistado 2.

Figura 23 - Codificação de fontes em relação ao item Funções da Governança

Fonte: Pesquisa

Os entrevistados foram questionados se no setor se realizavam ações setoriais visando aumentar a complementariedade entre as organizações. Ao responder a pergunta, os entrevistados 1 e 2 revelam que existem algumas ações neste sentido. Conforme o entrevistado 6, *“nós aqui engarrafamos para mais de uma empresa, não é, pra ti ter uma ideia. Nós engarrafamos pra aqui da região para mais de uma empresa. É que nem todas empresas tem a linha de engarrafamento montado.”*

O entrevistado 6 disserta sobre o tema. Compreende que ainda são poucas as ações, mas que elas existem: *“Na verdade eu acho que isso... É, é um dos objetivos da associação é esse, se nós falarmos hoje em, em, em vinícolas, ela existe, mas muito pequena.”*

Foi questionado aos entrevistados se ocorriam eventos em conjunto, realizados pelas organizações do aglomerado. Os inquiridos 1 e 2, responderam afirmativamente a esta questão. O entrevistado 5 discorreu sobre o assunto, segundo ele: *“ela [a associação] está aí para isso, não é, para promover a, essa... Ela foi criada com esse intuito de ir em feira em conjunto para reduzir custo de... Demonstrar...”*

O entrevistado 6, ao responder a questão apresenta ações que estão sendo desenvolvidas pelas organizações, como o Curso de Promoção e Serviço do vinho: *“Agora a pouco mesmo a*

gente fez um curso via associação para treinamento de garçons, não é, garçom de, de restaurante, justamente para trabalhar com o serviço do vinho, não é?” A capa do manual do curso pode ser visualizado na Figura 24.

Figura 24 – Curso Promoção e serviço do vinho

Fonte: Pesquisa

Os entrevistados também foram questionados quanto à relação entre vinícolas e organizações de apoio. Desta forma foram convidados a falar sobre a troca de informação entre os elos da cadeia de produção.

Os entrevistados afirmaram que a troca de informações ocorre de forma limitada. Como coloca o entrevistado 2, *“Sim, mas de forma limitada, sem muita interação”*. Segundo o entrevistado 5, a pouca troca de informações decorre da especificidade do setor onde as empresas atuam. Pois, elas são as produtoras de suas matérias-primas.

Posteriormente foi perguntado aos entrevistados, se as organizações do setor procuravam melhorar o seu relacionamento com as instituições de apoio. Realizando atividades planejadas em conjunto. O entrevistado 2 acredita que as organizações procuram realizar atividades em conjunto.

Os inquiridos ainda foram convidados a se posicionar quanto ao desenvolvimento de relações entre as empresas do aglomerado e órgãos públicos. O entrevistado 6 acredita que algumas ações tem se desenvolvido e que este relacionamento é positivo. Em suas palavras: *“isso daí, eu acho que está acontecendo bem, até o órgão público está procurando nos auxiliar um pouco mais agora nisso aí né. Justamente que eles estão vendo a concorrência do importado, está, está prejudicando a eles mesmos, entendeu?”*.

Posteriormente questionou-se se neste setor procurava-se desenvolver relações com instituições de ensino e pesquisa. O entrevistado 6 acredita que *“está acontecendo bastante, principalmente com Embrapa e universidades, não é, a gente está fazendo a D.O aqui da, da campanha, então isso está acontecendo bastante, principalmente nessa região aqui.”*

Como exemplo de relacionamento entre as empresas e as instituições de ensino o entrevistado 6 conta:

Vou te dar um exemplo, da própria faculdade, criaram agora a ferradura dos vinheiros, não é? (...) O próprio roteiro não existe ainda, que eu digo a funcionalidade, tu como turista, chega aqui e quer ir lá, com teu carro consegue fazer, mas aquele negócio de tu vender para grandes agências, ainda não, está muito... Para ti fechar o arco da ferradura nós precisávamos que a prefeitura arrumasse o asfalto ali, entre a Santa Colina e a Almadén, então vai acontecer, eu acho que vai, mas tem, tem trabalho pela frente aí.

O entrevistado cita projeto ferradura dos vinhedos, desenvolvido entre prefeitura municipal, Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Governo do Estado do Rio Grande do Sul e Unipampa. Este trajeto turístico foi batizado assim por apresentar o formato de uma ferradura. O folder do trajeto turístico pode ser visualizado na Figura 25.

Figura 25 - Folder Ferradura dos Vinhedos

Fonte: Folder

Com relação às Funções da Governança do *Cluster* Vitivinícola da Campanha, pode-se perceber, a partir da leitura das falas dos entrevistados que, o aglomerado não procura trabalhar com relação à complementariedade nas atividades das empresas. Que são desenvolvidas atividades pontuais entre as empresas. Relativas à comercialização dos produtos. O aglomerado preocupa-se com a participação em feiras e a realização de cursos para expor seus produtos. Existe pouca interação entre empresas e organizações de apoio. Assim como pouca informação é trocada entre vitivinícolas e outras organizações da cadeia de produção. Há bom relacionamento entre as empresas do aglomerado e instituições de ensino e pesquisa.

4.4.3.3 Mecanismos da Governança no *Cluster* Vitivinícola

O item mecanismos da governança, teve como entrevistado mais representativo o de número 5, cujas falas codificadas somaram 350 palavras. O segundo entrevistado teve codificadas 226 expressões. O inquirido com menor número de palavras codificadas foi o de número 1. Estas informações podem ser visualizadas na Figura 26.

Figura 26 - Codificação de fontes em relação ao item Mecanismos da Governança no *Cluster Vitivinícola*.

Fonte: Pesquisa

Para tratar do tema mecanismos da governança, os investigados foram questionados com relação à existência de regulamentos visando organizar o relacionamento entre as empresas do setor. 2 respondentes acreditam que as regras impostas pela associação da qual fazem parte são um regulamento. São eles os entrevistados 5 e 7. O respondente 7 chega a problematizar a utilização dos documentos da referida associação como norteadoras do setor de atuação.

Diferente do posicionamento dos entrevistados 5 e 7. Os entrevistados 6 e 2, relutam em reconhecer algum regulamento setorial. Nas palavras do entrevistado 6: *“Regulamento. Não, regulamento não tem. [De modo] informal a gente procura um ajudar o outro, entendeu? Geralmente as grandes ajudar os pequenos, entendeu? Para que eles possam crescer mais, não é?”*

Foi perguntado se no setor existe relação contratual formal entre as organizações e os produtores de matéria-prima. Todas as empresas referiam que produzem seus insumos principais, as uvas.

Os pesquisados também foram questionados com relação a ações para intensificar a cooperação entre eles. Eles afirmaram que existem *“Algumas [ações] sim, porém pouca (ENTREVISTADO 1)”*.

Após questionou-se sobre ações para apoiar o desenvolvimento de novas relações entre os membros da cadeia e produção. O entrevistado 6 acredita que *“Está acontecendo, já está acontecendo, mas em nível... Entendeu? Eu acho que o setor em si tem que ser mais unido”*. Ele acredita que quando as organizações do setor conseguirem vencer o imobilismo terão melhores resultados.

Com relação ao mesmo item de pesquisa, foi questionado aos respondentes se eles desenvolviam ações a fim de manter um relacionamento estável com as demais organizações da cadeia de produção. O entrevistado 2 afirma que esta atividade é *“uma busca constante, mas infelizmente com poucos resultados.”* e que se consegue melhores resultados na aproximação com *“Universidade e Institutos tecnológicos”*. O entrevistado 5 comenta que as organizações tem boa relação, conforme ele:

A gente tem a relação de boa vizinhança. Eles visitam aqui, nós os visitamos, quando tem algum problema a gente se conversa e se chama, até foi, esse ano teve um probleminha lá, o pessoal da Santa Colina que deu um probleminha foliar com a aplicação de avião, aí nos chamaram, fomos lá olhar compartilhar conhecimento e tudo, então tem essa relação de boa vizinhança.

Questionou-se também se os pesquisados conheciam alguém neste setor de atuação que tivesse sofrido alguma punição por um comportamento insatisfatório. No que todos reagiram de forma negativa.

Com relação aos Mecanismos da Governança do *Cluster* Vitivinícola. Pode-se perceber que parte dos entrevistados reconhece o regulamento da Associação de Produtores de Vinhos Finos como regulamento formal do setor. Pela especificidade das organizações, elas não mantêm uma relação contratual formal importante com produtores de matérias-primas. São realizadas ações para intensificar a cooperação dos membros da cadeia de produção, porém estas ações ainda são incipientes e voltadas para a comercialização. O desenvolvimento destas ações é informal. Os pesquisados utilizam a figura de linguagem “boa vizinhança” para definir a relação entre as empresas do aglomerado.

4.4.3.4 Objetivos da Governança no *Cluster* Vitivinícola

Com relação a este item, o entrevistado 5 foi o que teve mais expressões codificadas, no total foram 787 palavras. Por seu turno, o entrevistado 7 teve 404 palavras selecionadas para codificação. E entrevistado com menor número de vocábulos utilizados foi o entrevistado de número 1, com 3. Estas informações podem ser visualizadas na Figura 27.

Figura 27 - Codificação de fontes em relação ao item Objetivos da Governança no *Cluster* Vitivinícola.

Fonte: Pesquisa

Quando indagados a respeito da preocupação setorial com a qualidade e padronização dos produtos, o entrevistado 5 revelou que, “*Sim, está aumentando (...) no início até a ideia era essa de padronizar, de dizer ó aqui dessa associação só vai sair vinho de alta gama (...)*” mas, como nem todas as organizações produzem vinhos com esta especificidade, as empresas acharam melhor derrubar esta barreira.

Diferente de outras zonas viníferas, a campanha gaúcha promove apenas a plantação cultivares de *Vitis Vinífera*. Desta forma pode-se dizer que esta é a primeira padronização que o aglomerado apresenta. Na explicação do entrevistado 5:

uva comum é de comer, Isabel, Niágara, essas ai, e uva fina ai é o *Merlo*, *Cabernet Sauvignon*, (...), a uva comum é de origem americana e a uva fina é de origem europeia, uma se chama... A espécie, o gênero todas elas são *vitis* ai

a comum é *vitis americana* ou *vitis labrusca* e a europeia é *vitis vinifera*, que é para fazer vinho fino.

Procurou-se saber também se no aglomerado as organizações apresentavam preocupação com o desenvolvimento social da comunidade onde as empresas estão instaladas. Nas entrevistas se mostraram diferentes respostas. Conforme o entrevistado 5, *“hoje não vejo isso de ir ver, a comunidade, vamos nos preocupar com a comunidade, aqui não é, talvez as outras empresas não sei, mas não vejo.”* Já o entrevistado 2, discorda da informação, conforme ele, *“Sim, em nossa empresa demos a oportunidade de artesãos exporem seus trabalhos. A mão de obra é local. E pelo fato das empresas estabelecerem-se na região e na cidade, por exemplo, já estão contribuindo e ajudando no desenvolvimento local.”*

Após questionou-se aos respondentes se neste setor de atuação as empresas procuravam reduzir a competitividade a níveis mais seguros, garantindo a todos bons índices de construção de riqueza. A respeito deste assunto, o entrevistado 5 destaca que,

esse sentido ai eu vejo que as empresas hoje, claro, existe a competitividade entre elas, mas elas todas se uniram, agora não pensando só aqui, pensando em um nível nacional das empresas vinícolas nacionais, não é, todas elas se uniram para combater o importado,

Com relação aos Objetivos da Governança do *Cluster* Vitivinícola, pode-se perceber que existe preocupação setorial com a qualidade e padronização dos produtos. O aglomerado tem buscado definir padrões de excelência para os produtos. Quanto à preocupação com a comunidade. Nota-se que os entrevistados não percebem ações por parte das empresas para desenvolver o local onde estão inseridas. Já no que se refere à intenção de diminuir a competição entre empresas do aglomerado, se percebe que parte dos entrevistados entende que a proposta é necessária.

4.4.3.5 Agentes da Governança no *Cluster* Vitivinícola

Com relação ao tema Agentes da Governança, o item teve como principal fonte de dados o encontro com o entrevistado 5 deste derivaram 277 expressões. Por sua vez o entrevistado 6 teve 200 palavras codificadas. O entrevistado 1 foi o que apresentou um menor número de expressões entre as codificadas, com 31. Estas informações podem ser vistas na Figura 28.

Figura 28 - Codificação de fontes em relação ao item Agentes da Governança no *Cluster Vitivinícola*.

Fonte: Pesquisa

Foi questionado aos entrevistados sobre que organizações costumam se reunir para discutir o futuro do seu setor de atuação. Conforme os entrevistados 1 e 2 todas as vitivinícolas da região participam de reuniões mensais.

Os investigados ainda foram questionados com relação à participação de instituições públicas que apeiem o aglomerado. O entrevistado 1 cita Ibravin, Comitê de Fruticultura da Metade Sul, Embrapa Uva e Vinho. Neste mesmo sentido, o entrevistado 2 também menciona O Ibravin.

Os inquiridos também foram questionados quanto ao papel de instituições de apoio no desenvolvimento do aglomerado. A única citação no item é do entrevistado 6, que observa: *“no setor de embalagens, não é, que tem algumas que fazem a tendência, eles fazem a pesquisa de mercado, eles fazem, isso aí que a tendência é as garrafas no caso, é.”*

Após perguntou-se qual a representatividade das instituições de ensino e pesquisa no aglomerado, no que o entrevistado 2 revela que *“Sim, existem [instituições de ensino e pesquisa que trabalham em prol do cluster. A representatividade é limitada a cidade e/ou microrregião”*.

Ainda, foi perguntado se existiam Organizações Não Governamentais agindo no aglomerado, no que todos foram unânimes em responder de forma negativa ao questionamento.

Com relação aos agentes da governança no *cluster*. Pode-se perceber que exista a participação de todas ou grande parte das vitivinícolas. Instituições públicas do setor são bastante referidas e o seu trabalho é reconhecido. Os fornecedores de embalagens são as únicas organizações de apoio que chegam a impactar nas decisões do *cluster*. As instituições de ensino possuem importância, mas esta é limitada a microrregião. Os entrevistados não chegaram a citar nenhuma ONG com trabalho destacado no aglomerado.

4.4.3.6 Requisitos da Governança no *Cluster* Vitivinícola

Com relação ao item Requisitos da Governança no *Cluster* Vitivinícola, o entrevistado que teve maior número de expressões codificadas foi o entrevistado 5, com 485 palavras. Seguido pelo entrevistado 7, com 175 palavras. O entrevistado com menor número de palavras codificadas foi o número 2, com 16. Estas informações podem ser observadas na Figura 29.

Figura 29 - Codificação de fontes em relação ao item Requisitos da Governança no *Cluster* Vitivinícola.

Fonte: Pesquisa

Relativo ao primeiro critério, a confiança. Apenas o entrevistado 2 afirma que não existe muita confiança entre as organizações do aglomerado. O entrevistado 1 afirma que existe

entre algumas organizações, porém não entre todas. Por sua vez, os entrevistados 5, 6 e 7 acreditam haver confiança entre as organizações.

Com relação à transparência, segundo critério dos Requisitos. O entrevistado 2 acredita que não existe muita transparência. Para o entrevistado 2, existe entre alguns, não entre todos. Os entrevistados 6 e 7 acreditam que hoje o setor de vinícolas é bem transparente.

Referente ao terceiro critério, a ética. O entrevistado 2 afirma que na grande maioria das vezes não existe ética no setor. Já os entrevistados 1, 5 e 7 acreditam que as empresa do setor agem com ética.

Com relação ao quarto critério, a legitimidade, os entrevistados 1 e 2 acreditam que exista um conjunto de organizações com legitimidade para pensar o setor. O entrevistado 5 acredita que as grandes empresas possuem essa legitimidade. O entrevistado 6 destaca o papel das cooperativas. Já o entrevistado 7 acredita que não exista.

Conforme os dados sobre os Requisitos para a existência de Governança. Pode-se perceber que os inquiridos acreditam que exista confiança, ética e transparência entre as organizações envolvidas no *Cluster* Vitivinícola da Campanha. Com relação à legitimidade, os entrevistados divergiram de opinião. Cada um apresentando uma espécie diferente de organização como legítima para fins de planejamento do setor.

4.4.4 Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no *Cluster* Vitivinícola

Este item apresenta o cruzamento entre as observações de campo e as proposições formuladas para o estudo. Tem por objetivo observar se a teoria formulada é aderente à realidade encontrada no *Cluster*. No Quadro 30 pode-se verificar o confronto entre Proposições de estudo e observações empíricas.

Quadro 30 - Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no *Cluster* Vitivinícola

Categoria de Análise	Descrição	Situação das Proposições frente às observações
Estrutura	Como se organiza a governança no <i>cluster</i>	1. Empresas costumam discutir as estratégias, mas apenas na parte de comercialização de

			<p>produtos.</p> <p>2. Existe local físico para realização de reuniões, mas não existe plano de gestão.</p> <p>3. Existe dependência de fornecedores, mas eles não têm poder de decisão.</p> <p>4. Empresas mais próximas trocam mais informações.</p>
Funções	Atividades exercidas pela governança do <i>Cluster</i>		<p>5. Empresas não procuram ter complementariedade.</p> <p>6. São realizados eventos e palestras.</p> <p>7. Pouca interação com a cadeia de produção</p> <p>8. Boa relação com institutos de pesquisa</p>
Mecanismos/ Meios	Formais	Mecanismos explícitos utilizados pela governança do <i>Cluster</i>	<p>9. Existem, mas são pouco usados</p> <p>10. Ações de cooperação incipientes</p>
	Informais	Mecanismos implícitos utilizados na governança do <i>Cluster</i>	<p>11. Colaboração por boa vizinhança</p>
Objetivos	Resultado esperado pela ação da governança do <i>Cluster</i>		<p>12. Grande preocupação com a qualidade dos produtos</p> <p>13. Pouca preocupação com a comunidade</p> <p>14. Interesse crescente em manter nível de construção de riqueza</p>
Agentes	Agentes que atuam na governança do <i>Cluster</i>		<p>15. Empresas Vitivinícolas</p> <p>16. Órgãos públicos são importantes</p> <p>17. Instituições de apoio têm importância relativa</p> <p>18. Instituições de ensino têm importância relativa</p> <p>19. ONGs não foram citadas</p>
Requisitos	São as exigências para a existência de governança		<p>20. Confiança, transparência e ética são atributos importantes.</p> <p>21. Legitimidade Tem importância relativa</p>

Fonte: Pesquisa

A partir das observações pode-se perceber que, com relação à Estrutura da Governança do *Cluster* Vitivinícola da campanha gaúcha, além das empresas do ramo, instituições fazem

parte de um grupo de discussão dos rumos do aglomerado. Porém, as ações deste aglomerado têm englobado principalmente as vinícolas. Na medida em que cresce a necessidade por matéria-prima, alguns produtores de uva têm começado a colaborar na discussão dos rumos deste setor. Existem ações pontuais considerando outros elementos da cadeia de produção. Apesar de possuírem um local físico para realizarem as suas reuniões, as empresas não formalizaram um plano de gestão. O setor é dependente de um fornecedor. O qual tem a capacidade de influenciar a cadeia produtiva, mas não tem poder de decisão. Além disto, as organizações mais próximas são as que costumam debater mais sobre o setor.

No *cluster* vitivinícola, percebe-se a existência de uma estrutura heterárquica, apesar de grandes empresas fazerem parte do aglomerado. Nota-se que todas as vinícolas podem participar dos processos de tomada de decisão (De PROPRIS e WEI, 2007).

Com relação às Funções da Governança do *Cluster* Vitivinícola da Campanha, pode-se perceber que o aglomerado não procura trabalhar com relação à complementariedade nas atividades das empresas. Relativas à comercialização dos produtos. O aglomerado preocupa-se com a participação em feiras e a realização de cursos. Existe pouca interação entre empresas e organizações de apoio. Bem como pouca informação é trocada entre vitivinícolas e outras organizações da cadeia de produção. Há bom relacionamento entre as empresas do aglomerado e instituições de ensino e pesquisa.

A partir dos dados coletados se percebe que a intenção da Governança do aglomerado está concentrada em conferir orientação de caráter estratégico ao negócio (ZACARELLI, *et al.*, 2008).

Com relação aos Mecanismos da Governança do *Cluster* Vitivinícola. Pode-se perceber que parte dos entrevistados reconhece o regulamento da Associação de Produtores de Vinhos Finos como regulamento formal do setor. Em razão da especificidade das organizações, estas não mantêm uma relação contratual formal importante com produtores de matérias-primas. São realizadas ações para intensificar a cooperação dos membros da cadeia de produção, porém estas ações ainda são incipientes. E o desenvolvimento destas ações é informal. Os pesquisados utilizam a figura de linguagem “boa vizinhança”, para definir a relação entre as empresas do aglomerado.

No tocante aos mecanismos, percebe-se neste aglomerado a tentativa de transformação das relações e contratos informais (a citada boa vizinhança) em ações de cooperação (CHEN, LI e HU, 2008).

Com relação aos Objetivos da Governança do *Cluster* Vitivinícola, pode-se perceber que existe preocupação setorial com a qualidade e padronização dos produtos. Quanto à preocupação com a comunidade. Nota-se que os entrevistados não percebem ações por parte das empresas para desenvolver o local onde estão inseridas. No que diz respeito à intenção de diminuir a competição entre empresas do aglomerado, foi possível perceber que parte dos entrevistados entende que a proposta é necessária.

Percebe-se, a partir dos dados, que no *cluster* a governança entende que as organizações devem procurar agir em cooperação, para conseguirem criar o máximo de valor para todas as empresas envolvidas no aglomerado (ZACCARELI *et al.*, 2008).

Com relação aos agentes da governança no *cluster*. Pode-se perceber que existe a participação de todas ou grande parte das vitivinícolas. Que instituições públicas do setor são bastante referidas e, o seu trabalho é reconhecido. Chegando a ser importante para o funcionamento do aglomerado. Os fornecedores de embalagens são as únicas organizações de apoio que chegam a impactar nas decisões do *cluster*. As instituições de ensino possuem importância, mas esta é limitada a microrregião. Os entrevistados não chegaram a citar nenhuma ONG com trabalho destacado no aglomerado.

No *cluster* nota-se que as vinícolas são os grandes agentes da governança, apoiadas por órgãos públicos. Mas não se percebe a presença de atores sociais. Como descrito por Milan e Vieira (2011).

Conforme os dados sobre os Requisitos para a existência de Governança. Pode-se perceber que os inquiridos acreditam que exista confiança, ética e transparência entre as organizações envolvidas no *Cluster* Vitivinícola da Campanha. Com relação à legitimidade, os entrevistados divergiram de opinião. Cada um apresentando uma espécie diferente de organização como legítima para fins de planejamento do setor.

4.5 Cluster Moveleiro

4.5.1 Considerações a respeito dos dados coletados no *Cluster* Moveleiro

O início do processo de pesquisa no *Cluster* Moveleiro deu-se com entrevista à empresa mais antiga do ramo no aglomerado. No decorrer da entrevista, o que foi tomado como prática para as demais. Levou-se em conta a indicação do entrevistado, seja de forma espontânea, durante a entrevista, ou a partir da indagação do entrevistador. De uma fonte de dados adicional, outra pessoa ou organização presente no aglomerado, que o entrevistado julgasse possuir informações interessantes para a pesquisa. Este processo é conhecido como processo de pesquisa em cadeia ou bola de neve (PATTON, 2002).

Tabela 4 – Perfil dos entrevistados do *cluster* Moveleiro

Cargo na empresa	Proprietário	Proprietário	Proprietário
Tipo de entrevista	Mediada Email	Face a face	Face a face
Local	-	Sede da Empresa	Residência do Entrevistado
Formação	Administração	Ensino Médio	Administração
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino
Data da Entrevista	27/04/14	17/04/14	03/06/14
Duração da entrevista	-	00:36:00	00:15:28

Fonte: Pesquisa

A Tabela 4 apresenta o conjunto de dados referente ao perfil dos entrevistados. Ela está organizada de forma a usar como cabeçalho o cargo que os inquiridos desempenham em suas organizações. Após apresenta-se o tipo de entrevista realizada, local onde esta foi realizada. Formação, sexo do entrevistado e por fim data e tempo de duração da entrevista. Esta organização foi escolhida para tentar manter o anonimato dos respondentes.

Pode-se perceber que foram entrevistados apenas proprietários de organizações no aglomerado. Que a formação de 2 destes é na área de administração. Corroborando com o descrito por Frozza, Reis e Fogliatto (2013), de que este ramo está procurando resolver seus problemas de formação. Inclusive na área gerencial.

Procurou-se ainda, acessar os entrevistados da forma que eles acharam mais cômoda. Por isto recorreu-se ao expediente do *email* e da visita à residência. Porque foram estas as formas de contado escolhidas pelos inquiridos.

Os entrevistados são os dois do sexo masculino e uma do sexo feminino. As entrevistas perfazem uma média de aproximadamente 25 minutos. Foram realizadas em datas separadas pela recusa de empresários em colaborar com a pesquisa.

4.5.3 Elementos da Governança no *Cluster* Moveleiro

4.5.3.1 Estrutura da Governança no *Cluster* Moveleiro

Com relação à estrutura da governança, como se pode verificar na Figura 30, o entrevistado 16 foi o que mais contribuiu para o tema, foram codificadas 669 palavras ditas por ele sobre esta categoria. Do entrevistado 5 foram codificadas 298 palavras. O entrevistado que teve menor número de palavras codificadas neste item foi o entrevistado 17, com 257 palavras.

Figura 30 – Codificação de fontes em relação ao item Estrutura da Governança no *cluster* Moveleiro

Fonte: Pesquisa

Foi perguntado aos entrevistados, que organizações de seu setor de atuação costumam discutir ações em comum. Segundo o entrevistado 17, algumas organizações costumam reunir-se. Por

intermédio de uma associação. E, em suas palavras: *“a gente costuma traçar algumas metas assim, mas só no sentido futuro ainda. Discutimos as ações, mas não, não tem entrado em... Como é que eu vou te dizer? Em trabalho assim. Não saiu do papel”*.

Por sua vez, o entrevistado 3 acredita que a discussão de fato esteja localizada em órgãos de classe: *“Existem órgãos competentes organizadores dos debates e das ações a serem tomadas, como CDL e Cacism”*.

Relacionado ao grau de especialização da governança, foi questionado que organizações da cadeia produtiva estas ações englobam. Conforme a entrevistada 3, as ações englobam empresas industriais e comerciais. O que é corroborado pelo entrevistado de número 17, conforme a sua explanação, *“é em conjunto. Em conjunto com os fornecedores e possíveis compradores. Em média duas vezes ao mês e média duas horas [de reunião]”*. Os entrevistados também foram questionados sobre o tempo em que ocorrem estas reuniões, para o entrevistado 17, *“isso começou há muitos anos já. Temos mais de vinte anos”*. Por sua vez, a entrevistada 3 não soube precisar a data de início destas atividades.

Ainda, se questionou se estas reuniões possuíam um local físico para a realização de reuniões. Conforme o entrevistado 17, as reuniões acontecem algumas vezes nas próprias empresas e em salas de reunião de instituições do município. A entrevistada 3 aponta que a CACISM possui um auditório próprio, mas os encontros também acontecem em salas de reuniões dos hotéis locais, onde o grupo se reúne para trocas de ideias e confraternizações.

Além disto. Foi perguntando sobre a existência de um plano de gestão formalizado para o setor. A entrevistada 3 revela que acredita que exista um plano de gestão.

Ainda, se questionou aos entrevistados a respeito da dependência de fornecedores ou compradores. Para a entrevistada 3, embora se perceba a quantidade de fornecedores no mercado, talvez exista uma dependência vinculada à falta de oferta de produto ou serviço de melhor qualidade. Corroborando com o exposto, o entrevistado 16 expõe que dependendo do tipo de material e a urgência, a região dispõe de apenas um fornecedor. Desta forma ele conclui advertindo que há quase, um domínio do mercado por um único fornecedor.

A situação descrita pela entrevistada 3 também é apontada pelo entrevistado 16, produtos de maior qualidade são de difícil acesso e estão disponíveis apenas por custo elevado. Pois, o vendedor das chapas de madeira escolhe o que vai vender.

Após foi questionado se a distância geográfica importava na participação de empresas em reuniões setoriais. Para o entrevistado 17, a distância até pode ser importante, visto que em algumas vezes as pessoas não conseguem vir a reuniões. Já a entrevistada 3 acredita que, se há iniciativa dos órgãos em promover ações que beneficiem a comunidade e as empresas envolvidas, a distância geográfica não é fator relevante.

Com relação à estrutura da governança no *cluster* moveleiro percebe-se que, as empresas no setor procuram há alguns anos discutir ações ou estratégias em comum. Porém, este esforço não tem resultado em ações concretas. Mesmo com a participação de associações de classe e demais elos da cadeia de produção existe uma estagnação sob o ponto de vista estratégico para as empresas deste setor.

Percebeu-se também que estas empresas reúnem-se em suas próprias sedes ou em associações/ Instituições parceiras. Que existe um plano de gestão formalizado. O qual não está sendo implementado. Nota-se que a distância geográfica é considerada importante, mas não é fator de exclusão de uma empresa para a participação setorial.

Além disto, pode-se notar a grande influência dos fornecedores no desenvolvimento do setor. Atuando de forma quase a estabelecer o tipo de matéria-prima que vai ser utilizada.

4.5.3.2 Funções da Governança no *Cluster* Moveleiro

Com relação às funções da governança, como se pode verificar na Figura 31, que o entrevistado 17 foi o que mais contribuiu para o tema, foram codificadas 753 expressões ditas por ele sobre esta categoria. Do entrevistado 16 foram codificadas 550 palavras. A entrevistada que teve menor número de palavras codificadas neste item foi a entrevistada 3, com 259 vocábulos.

Figura 31 - Codificação de fontes em relação ao item Funções da Governança no *Cluster Moveleiro*

Fonte: Pesquisa

Aos entrevistados foi perguntado sobre a realização de reuniões setoriais para aumentar a complementariedade entre as empresas. O entrevistado 16, não enxerga no cluster o trabalho de forma conjunta entre as empresas, visando aumentar a complementariedade. Para ele muitas empresas trabalham na falta ou ausência de serviço específico dentro do aglomerado. O que foi corroborado pelos entrevistados 3 e 17.

Perguntou-se também se neste setor são incentivadas a criação de novas empresas ou de empresas intermediárias. O que não ocorre, pela falta de aproximação por parte das empresas e por descaso dos órgãos públicos.

Após se questionou se no setor as organizações tem o costume de promover eventos em conjunto. Conforme a entrevistada 3, é comum na cidade a realização de eventos gerais, para empresas de todos os setores. A chamada FEISMA – Multi Feira de Santa Maria. Ocorre anualmente e foi criada em 1978. Não acontecem eventos de setores específicos. Por sua vez, o entrevistado 17, explica que, em algumas vezes, proprietários de fabricas de móveis se reúnem e vão a eventos e feiras. Mas, eles são sempre promovidos fora da cidade, como complementa o entrevistado 16.

Questionou-se também se as empresas deste setor de atuação desenvolvem ações para melhorar a troca de informações ao longo da cadeia de produção. O entrevistado 17 comenta

que ocorreram tentativas, mas que foram poucas. Por intermédio de vendedores de maquinário. Estes tentaram até mesmo montar parcerias entre indústrias. Para vender máquinas maiores para a utilização de mais de uma empresa, em forma de parceria. Mas que esta ação acabou não se realizando.

Foi perguntado se no setor procura-se desenvolver o relacionamento entre indústrias e instituições de apoio. A entrevistada 3 acredita que este tipo de ação ocorre. Mas na medida do necessário. Quando é conveniente para as duas empresas. O entrevistado 16 pensa que este tipo de ação não ocorre pela falta de profissionais que consigam visualizar toda a cadeia de produção. Segundo ele, existe falta de mão de obra especializada na região. Para ele os profissionais que hoje são formados, não conseguem desempenhar este papel.

Por sua vez, o entrevistado 17 declara que estas ações chegaram a acontecer. Porém foram poucas. Os fabricantes de móveis tentaram comprar em conjunto. Mas por pressão dos intermediários, as fornecedoras de chapas de madeira e MDF³ não ofertaram seus produtos por preço baixo. Fazendo com que a compra de forma individual, via intermediários, fosse mais vantajosa.

Perguntou-se também a respeito do relacionamento das empresas com órgãos públicos. Os entrevistados 3 e 16 acreditam que o relacionamento é fraco, na maioria das vezes, comercial.

Após se questionou quanto à relação entre as empresas e as instituições de ensino e pesquisa. Os entrevistados 3 e 16 comentam que por agora somente tem relacionamento com este tipo de instituição quando discentes os procuram querendo estagiar. O entrevistado 17 afirma que participa de um grupo de discussões onde a Universidade de Santa Cruz colabora.

Com relação às funções da governança no *cluster* moveleiro, pode-se perceber existem poucas ações de complementariedade. Que ocorre a abertura de novas empresas que funcionam como intermediárias. Percebe-se que não são realizados eventos no município. Apenas uma grande feira geral. Ainda, que as empresas acreditam que os vínculos de informações apenas são melhorados quando as duas organizações veem vantagens nisto.

Verificou-se que as empresas de móveis não conseguem desenvolver seu relacionamento com os demais elos da cadeia de produção, pois um dos elos da cadeia parece controlar a cadeia produtiva. Pode-se notar que os entrevistados não acreditam em aumento na atuação de órgãos públicos.

³ Placa de fibra de madeira de média densidade

4.5.3.3 Mecanismos da Governança no Cluster Moveleiro

O item mecanismos da governança, teve como entrevistado mais representativo o de número 16, cujas falas codificadas somaram 175 palavras. A entrevistada 3 teve codificadas 102 expressões. O inquirido com menor número de palavras codificadas foi o de número 17 com 71 expressões. Estas informações podem ser vistas na Figura 32.

Figura 32 - Codificação de fontes em relação ao item Mecanismos da Governança no Cluster Moveleiro

Fonte: Pesquisa

Neste item os entrevistados foram questionados sobre a existência de um regulamento visando organizar o relacionamento entre as organizações do setor. A esta pergunta, todos os entrevistados responderam negativamente.

Após questionou-se se existia alguma relação formal entre as organizações e os produtores de matéria-prima. Segundo o entrevistado 17, não existe relação formal entre a empresa e seus produtores de matéria-prima. Ele atribui isto ao fato de trabalhar sob encomenda. Por sua vez entrevistada 3 descreve que a sua relação hoje ultrapassa o critério de custo. Ganhando espaço *“a relação de confiança baseada na parceria, na qualidade do atendimento, na credibilidade do serviço e do produto e na percepção de valor que este fornecedor passa à empresa”*. O entrevistado 16 concorda com o disposto pelo entrevistado 17. Sobre a falta de regras explícitas. Ele deixa claro que já tentou estreitar laços com vendedores de matéria-prima, mas que não teve sucesso.

Aos entrevistados também foi perguntado se, no setor de atuação, procurava-se apoiar o desenvolvimento de novas relações ao longo da cadeia de produção. Todos os entrevistados responderam de forma negativa a este questionamento.

Após se questionou os entrevistados se neste setor de atuação alguma empresa havia recebido uma sanção por comportamento inadequado. Cujo questionamento foi respondido pela entrevistada 3, que declarou:

Creio que sim, lembro de uma empresa que chegou a fechar por conta de práticas ilícitas junto à comunidade. A população não aceita mais ser enganada, sob pretexto nenhum. As empresas que não desenvolverem boas condutas de atuação em termos financeiros, éticos e moralmente sustentáveis estão fadadas a fechar suas portas em pouco tempo.

Com relação aos mecanismos da governança no Cluster Moveleiro, pode-se dizer que não existem regulamentos setoriais que sirvam como balizador do trabalho. As relações entre indústrias e demais organizações da cadeia produtiva são informais. No setor não são incentivadas novas relações entre as empresas ao longo da cadeia produtiva. Porém, houve casos de empresas que sofreram sanções por causa de seu comportamento.

4.5.3.4 Objetivos da Governança no *Cluster* Moveleiro

Com relação a este item, o entrevistado 17 foi o que teve mais expressões codificadas, no total foram 172 palavras. Por seu turno, o entrevistado 16 teve 103 palavras selecionadas para codificação. E entrevistado com menor número de vocábulos utilizados foi o entrevistado de número 3, com 102. Estas informações podem ser visualizadas na Figura 33.

Figura 33 - Codificação de fontes em relação ao item Objetivos da Governança no Cluster Moveleiro.

Fonte: Pesquisa

Com relação aos objetivos perseguidos pela governança do cluster, questionou-se se existe uma preocupação setorial com a qualidade dos produtos. Conforme o entrevistado 17 existe certa preocupação: *“Isso aí é a consciência de cada um, mesmo sendo individual todo mundo procura ter qualidade.”* Por sua vez, a entrevistada 3 revela que no setor moveleiro, a maior preocupação é com o uso de materiais ecologicamente corretos e sustentáveis.

Após, os entrevistados foram questionados sobre a preocupação com o desenvolvimento da comunidade onde as empresas estão instaladas. O entrevistado 16 é bem enfático ao afirmar: *“Nenhuma. E quanto mais puder colocar pra baixo a comunidade melhor. Isso eu te digo”*. Por sua vez, o entrevistado 17 prefere dizer: não vi nada a respeito. Já a entrevistada de número 3, conta que *“grande parte das organizações hoje promove ações e benfeitorias que beneficiam a comunidade ao seu redor, o que gera um compromisso mútuo de contribuição, crescimento e desenvolvimento das pessoas em geral”*.

Com relação à forma como são mensurados os resultados no aglomerado, s entrevistados 3 e 16 concordam que não tem visto ações deste tipo ocorrendo no cluster. O entrevistado 17 discorre sobre o assunto quando comenta que

até foi feito já uma, uma vez o, a iniciativa, foi tomada uma iniciativa para nós fazermos comparação de preço, como temos qualidade, fazer comparação de preço, não é, para ter aí... Até foi feito por metro quadrado, não é, então, metro

quadrado tanto. Pois é, aí diz, não é cada um tem o seu custo, cada um isso, cada um aquilo e não, não saiu, ficou sem, sem solução.

Com relação aos Objetivos da Governança no cluster moveleiro, pode-se perceber que existe certa preocupação com a qualidade dos produtos. Que a preocupação do setor está voltada para a utilização de materiais considerados sustentáveis. Não existe grande padronização, pois as indústrias são pequenas e trabalham por encomenda.

Em se tratando da preocupação com a comunidade, percebeu-se que algumas empresas procuram desenvolver ações de assistencialismo. Além da referida preocupação com a origem das matérias-primas.

Com relação à forma como são mensurados os resultados, percebe-se que no cluster as atividades de tentativa de redução de competitividade não tiveram sucesso por causa do problema do aglomerado com os fornecedores de matérias-primas.

4.5.3.5 Agentes da Governança no Cluster Moveleiro

Com relação ao tema Agentes da Governança, o item teve como principal fonte de dados o encontro com A entrevistada 3, desta derivaram 228 expressões. Por sua vez o entrevistado 16 teve 96 palavras codificadas. Estas informações podem ser vistas na Figura 34.

Figura 34 - Codificação de fontes em relação ao item Agentes da Governança no Cluster Moveleiro.

Fonte: Pesquisa

Foi perguntado aos entrevistados, que organizações costumam se reunir para discutir o futuro deste setor. Conforme a entrevistada 3, o setor não chega a se reunir muito para discutir pois todos os fóruns criados na região acabam por serem fóruns genéricos.

Após os entrevistados foram questionados sobre a importância e participação de órgãos públicos nas reuniões setoriais. Para o entrevistado 16, não ocorre a participação de órgãos públicos.

Questionou-se também sobre a participação de organizações de apoio nas tomadas de decisão. Conforme a entrevistada 3, esta participação ocorre, *“especialmente os fabricantes e fornecedores de chapas e de acessórios para móveis, que investem em tecnologia e design de produtos”*.

Ainda, se perguntou que instituições de ensino colaboravam no desenvolvimento do setor de atuação. No que todos disseram que a participação é pequena. Continuando no mesmo tópico. Os inquiridos foram questionados quanto à existência de Organizações não governamentais no aglomerado. O que a entrevistada 3 comenta que existem ONGs que trabalham em prol de movimentos ecologicamente sustentáveis, incluindo as campanhas de uso de madeiras oriundas de reflorestamentos para a produção de matéria-prima para fabricação de móveis.

Com relação aos Agentes da Governança no Cluster Moveleiro, pode-se dizer que, existem algumas organizações que se reúnem para discutir o setor de atuação. Mas que estes fóruns não estão acessíveis a todos. Que o Sebrae se coloca como organização pública relevante. Percebeu-se também que fornecedores são as organizações de apoio mais relevantes. Ainda, notou-se que não existem instituições de ensino e pesquisa e ONGs que possam ser citadas como relevantes.

4.5.3.6 Requisitos da Governança no *Cluster* Moveleiro

Com relação ao item Requisitos da Governança no Cluster Moveleiro, o entrevistado que teve maior número de expressões codificadas foi o entrevistado 17, com 239 palavras. Seguido pela entrevistada 3, com 77 palavras. O entrevistado com menor número de palavras codificadas foi o número 16, com 13. Estes dados podem ser observados na Figura 35.

Figura 35 - Codificação de fontes em relação ao item Requisitos da Governança no Cluster Vitivinícola

Fonte: Pesquisa

Considerando o primeiro dos critérios, a confiança, perguntou-se aos entrevistados se há confiança entre os membros da cadeia de produção. OS entrevistados 17 e 3 acreditam que existe confiança no setor.

Com relação ao terceiro critério, a ética, questionou-se se os relacionamentos no setor são baseados em comportamentos éticos. Dois entrevistados se posicionaram sobre o tema. Para eles não existe comportamento ético no setor. Como fica exposto pelas falas dos entrevistados 16 e 17. O primeiro conta que: *“A ética aqui é o preço”*. Por sua vez o segundo se posiciona desta forma: *“Olha, é uma, como é que eu vou te falar? Eu posso te dizer que ele é mais baseado em interesses”*.

Com relação ao quarto critério, a legitimidade, questionou-se se existe um conjunto de organização que apresenta legitimidade para pensar o desenvolvimento do setor. Para o entrevistado 17, existe um conjunto de empresas com o interesse em pensar o setor.

Com relação aos dados coletados no aglomerado moveleiro, relacionados aos requisitos da governança, pode-se afirmar que não existe confiança ou ética entre estas empresas. Conforme comenta um dos entrevistados, a ética é o preço. Além disto, pode-se perceber que existe um conjunto de organizações que procuram ter legitimidade para pensar o setor. Mas que eles ficam esperando colaboração de algum órgão público.

4.5.4 Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no Cluster Moveleiro

Este item apresenta o cruzamento entre as observações de campo e as proposições formuladas para o estudo. Tem por objetivo observar se a teoria formulada é aderente à realidade encontrada no *Cluster*. No Quadro 31 pode-se verificar o confronto entre Proposições de estudo e observações empíricas.

Quadro 31 - Relação entre proposições de estudo e observações empíricas no Cluster Moveleiro

Categoria de Análise	Descrição		Situação das Proposições frente às observações
Estrutura	Como se organiza a governança no <i>cluster</i>		1. Empresas procuram discutir os rumos do setor 2. Existe local físico para realização de reuniões, mas não existe plano de gestão. 3. Existe dependência de fornecedores, eles têm muito poder de decisão.
Funções	Atividades exercidas pela governança do <i>Cluster</i>		4. Empresas não procuram ter complementariedade. 5. São realizados eventos e palestras setoriais. 6. Pouca interação com a cadeia de produção
Mecanismos/ Meios	Formais	Mecanismos explícitos utilizados pela governança do <i>Cluster</i>	7. Ações de cooperação incipientes
	Informais	Mecanismos implícitos utilizados na governança do <i>Cluster</i>	8. Organizações já receberam punições por seu comportamento
Objetivos	Resultado esperado pela ação da governança do <i>Cluster</i>		9. Grande preocupação com a qualidade dos produtos 10. Pouca preocupação com a comunidade
Agentes	Agentes que atuam na governança do <i>Cluster</i>		11. Fabricas de móveis, porém não são todas as empresas 12. Instituições de apoio têm importância relativa 13. Instituições de ensino e ONGs não foram citadas
Requisitos	São as exigências para a existência de governança		14. As evidências coletadas não demonstram a existência dos Requisitos.

Fonte: Pesquisa

Com relação à estrutura da governança no cluster moveleiro percebe-se que, as empresas no setor procuram discutir estratégias em comum. Porém este esforço não tem resultado em ações concretas. Mesmo com a participação de associações de classe e demais elos da cadeia de produção.

Percebeu-se também que estas empresas reúnem-se em suas próprias sedes ou em associações\ Instituições parceiras. Que existe um plano de gestão formalizado. Que não está sendo implementado. Nota-se que a distância geográfica é considerada importante, mas não é fator de exclusão de uma empresa para a participação setorial.

Além disto, pode-se notar a grande influência dos fornecedores no desenvolvimento do setor. Atuando de forma quase estabelecer o tipo de matéria-prima que vai ser utilizada.

No aglomerado percebe-se que a governança é hierárquica (De PROPRIS e WEI, 2007), exercida pelos fornecedores. Pois as indústrias moveleiras não conseguem ter porte para adquirir grande número de insumos.

Com relação às funções da governança no *cluster* moveleiro, pode-se perceber existem poucas ações de complementariedade. Que ocorre a abertura de novas empresas que funcionam como intermediárias. Percebe-se que não são realizados eventos no município. Apenas uma grande feira geral. Ainda, que as empresas acreditam que os vínculos de informações apenas são melhorados quando as duas organizações veem vantagens nisto.

Verificou-se que as empresas de móveis não conseguem desenvolver seu relacionamento com os demais elos da cadeia de produção, pois um dos elos da cadeia parece controla-la. Pode-se notar que os entrevistados não acreditam na atuação de órgãos públicos

Com relação aos Mecanismos da Governança no Cluster Moveleiro, pode-se dizer que não existem regulamentos setoriais que sirvam como balizador. As relações entre indústrias e demais organizações da cadeia produtiva são informais. No setor não são incentivadas novas relações entre as empresas ao longo da cadeia produtiva. Porém, houve casos de empresas que sofreram sanções por causa de seu comportamento.

A partir dos dados, pode-se dizer que, no aglomerado utilizam-se apenas relações informais como mecanismo de governança (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

Com relação aos Objetivos da Governança no cluster moveleiro, pode-se perceber que existe preocupação com a qualidade dos produtos. Que a preocupação do setor está voltada a utilização de materiais considerados sustentáveis. Não existe padronização, pois as indústrias são pequenas e trabalham por encomenda.

Em se tratando da preocupação com a comunidade, percebeu-se que algumas empresas procuram desenvolver ações de assistencialismo. Além da referida preocupação com a origem das matérias-primas.

Com relação à forma como são mensurados os resultados, percebe-se que no cluster as atividades de tentativa de redução de competitividade não tiveram sucesso por causa do problema do aglomerado com os fornecedores de matérias-primas.

Com relação aos Agentes da Governança no Cluster Moveleiro, pode-se dizer que, existem algumas organizações que se reúnem para discutir o setor de atuação. Mas que estes fóruns não estão acessíveis a todos. Que o Sebrae se coloca como organização pública relevante. Percebeu-se também que fornecedores são as organizações de apoio mais relevantes. Ainda, notou-se que não existem instituições de ensino e pesquisa e ONGs que possam ser citadas como relevantes.

No caso do aglomerado de móveis, nota-se que apenas fábricas de móveis participam de sua governança, como escrito por Stoper e Harrison (1991).

Com relação aos dados coletados no aglomerado moveleiro, relacionados aos requisitos da governança, pode-se afirmar que não existe confiança ou ética entre estas empresas. Conforme comenta um dos entrevistados, a ética é o preço. Além disto, pode-se perceber que existe um conjunto de organizações que procuram ter legitimidade para pensar o setor. Mas que eles esperam a colaboração de algum órgão público.

4.6 Análise Cruzada do Estudo de Casos Múltiplos

Neste item apresenta-se a análise cruzada dos dados obtidos no estudos dos cinco *Clusters*. Para realizar esta análise se utilizou da Matriz de Observação dos elementos, apresentada no Quadro 30, discorrendo-se sobre cada uma das situações observadas na coleta de dados. Estas informações podem ser visualizadas no Quadro 32.

Quadro 32 - Observação da existência dos elementos da Governança nos *Clusters* analisados

Elementos da				
Governança em	<i>Cluster</i> de Doces	<i>Cluster</i> Metal-	<i>Cluster</i>	<i>Cluster</i> Moveleiro
<i>Clusters</i>		Mecânico	Vitivinícola	

Estrutura da Governança	✓	✓	✓	✓
Funções da Governança	✓	✓	✓	✗
Mecanismos/Meios da Governança	✓	✗	✓	✓
Objetivos da Governança	✓	✓	✓	✓
Agentes da Governança	✗	✓	✗	✗
Requisitos da Governança	✓	✓	✓	✗
Legenda:		✓	Elemento não Observado:	✗

O Cluster de Doces configura a situação 5 do quadro analítico, onde a Governança do aglomerado apresenta a constituição pouco diversa, com membros que representam poucos segmentos presentes no cluster. Também não se verificam a presença de instituições públicas, instituições de ensino e organizações não governamentais.

Com relação ao *Cluster* Metal-Mecânico, pode-se dizer que ele apresenta a situação 3, não se percebe no aglomerado a existência de regulamentos ou regras explícitas. Além disso, não se percebem incentivos ou sanções implícitas ou informais por parte das organizações que ali se localizam.

No *Cluster* Vitivinícola apresenta-se a situação 5, pois este possui uma governança pouco diversa, com membros que não representam todos os segmentos do aglomerado. Além de não se verificar a presença de outras organizações que não sejam Vitivinícolas.

O Cluster Moveleiro apresenta as situações 2, 5 e 6. Configurando-se no Cluster que menos apresentou a manifestação de Elementos da Governança. A situação 2 pois, no Cluster não realizam-se ações conjuntas para aumentar a complementaridade dos membros do aglomerado, como encontros, eventos, palestras. Também não se percebe relacionamento entre a governança do cluster e organizações de apoio, instituições de ensino e órgãos

públicos. Ainda, as soluções de infraestrutura e as informações tecnológicas e de mercado são buscadas pelas empresas, de forma individual. A situação 5, visto que o aglomerado apresenta constituição de uma governança pouco diversa, com poucos membros ou com membros. E a situação 6, porque o aglomerado não aponta a necessidade de requisitos para sua existência.

4.7 Discussão sobre as proposições de pesquisa e apresentação do Modelo Proposto

Neste item se realiza a discussão sobre as proposições teóricas da tese, buscando dissertar sobre a forma como estas se apresentaram durante a pesquisa. Ainda, considerando se os dados coletados as sustentam. Após, apresenta-se o Modelo de Governança Descritiva resultante da pesquisa.

Proposição 01: A estrutura da governança.

Ao se estudar a estrutura da governança, pode-se perceber que existem organizações em todos os aglomerados pesquisados que procuram discutir seu setor de atuação. Porém, em alguns casos a estrutura da governança não é formalizada, quesito importante conforme citado nas pesquisas de De Propriis e Wei (2007). Também, ao analisar os aglomerados, não se apresentaram posições dedicadas à governança, como descrito por Albers (2010) e as práticas pensadas pelas organizações dificilmente englobam outros elos da cadeia de produção. Fatores que confeririam a governança maior grau de especialização de suas atividades.

Conforme se pode perceber também, a distância geográfica, demonstrada como importante para o estudo de Chen, Liu e Hu (2008) não foi verificada como dificuldade nos aglomerados pesquisados. Mesmo nos aglomerados onde a distância entre as empresas é grande. A falta de contato presencial está sendo substituída pelo contato eletrônico.

O autor supracitado descreve ainda que para a correta especialização da governança, as empresas precisam destacar colaboradores com a função de representa-las em assuntos de natureza setorial. O que não foi visto em nenhum aglomerado. Apenas um entrevistado no Cluster Vitivinícola revela que faria isto se tivesse possibilidade.

Proposição 2: Funções da Governança

No estudo das Funções da Governança procurou-se averiguar qual era a principal atividade exercida pela governança do *cluster*. Como o incentivo à realização de ações conjuntas, encontros, eventos, palestras. Ou ainda, o estreitamento de laços de relacionamento com organizações de apoio, instituições de ensino e órgãos públicos.

Nos estudos de caso realizados, percebeu-se que apenas no Cluster Moveleiro a Governança parece não ter um papel definido. Pois não ocorre orientação estratégica às empresas, como o disposto por Zaccareli *et al.* (2008), e observado nos Clusters de Doces e Vitivinícola.

Nesta proposição chama a atenção o observado quando, a partir do descrito por Milan e Vieira (2011), sobre a indicação de formas de relacionamento enquanto função da governança. Questionou-se como se procuravam desenvolver os relacionamentos entre organizações do setor e órgãos públicos. Em dois aglomerados se notou que ocorria esta aproximação, nos demais o relacionamento é distante.

Ainda, quando motivado pelos autores Milan e Vieira (2011), a questionar sobre o relacionamento entre os aglomerados e instituições de ensino e pesquisa. Percebeu-se que a aproximação entre as organizações depende do interesse particular de empresas específicas ou de centros de pesquisa. Que veem na aproximação uma forma de resolver um problema específico. Sem pensar em um relacionamento de longo prazo.

Percebeu-se também que apesar de encontrar grandes empresas no aglomerado Vitivinícola, estas não exercem poder sobre as demais. Pelo contrário, estimulam o crescimento das pequenas e médias. Esta situação é bastante debatida nos trabalhos de Storper e Harrison (1991) e Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), que constroem tipologias para entender a governança em cadeias produtivas.

Frente à leitura dos dados, percebeu-se que o conceito de influência orientadora (Zaccareli *et al.*, 2008), melhor caracteriza a função da governança em alguns aglomerados. Mesmo que a grande parte da teoria em torno das funções exercidas pela governança descreva que a principal função é a coordenação (LANGEN, 2004; CHEN, LIU e HU 2008; SOUZA e CANDIDO, 2009; ALBERS, 2010; GEREFFI, HUMPHREY e STURGEON, 2005; JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997), não se conseguiu visualizar isto nos aglomerados.

Proposição 3: Mecanismos da Governança

No estudo dos Mecanismos da Governança, procurava-se entender quais os meios utilizados pela governança do *cluster* para atingir a seus objetivos. Pode-se perceber que apesar da literatura enfatizar o uso de regulamentos formais (MILAN e VIEIRA, 2011; De PROPRIS e WEI, 2007), que este tipo de ferramenta existe, porém depende muito de organismos nacionais, como nos casos do *Cluster* de Vitivinicultura, onde os regulamentos são descritos por agências de caráter nacional, com a previsão de ações para todas as empresas do ramo. As empresas então redigem normas regionais baseados neste regulamento setorial.

Ainda, percebeu-se também que no *Cluster* de Doces às organizações envolvidas utilizam-se de um regulamento criado a partir das exigências de conservação de um Selo de Procedência expedido pelo INPI.

As ações de cooperação, descritas como importantes por Suzigan (2007) são pouco visíveis a partir da ação da governança. Que, em grande parte dos casos, estimula os participantes a se conhecer. Mas não interfere no relacionamento que eles podem vir a ter. Este fato fica evidente quando passamos a observar o apoio (ou a falta de apoio) dado às empresas para o desenvolvimento de suas relações na cadeia de produção.

Assim se percebe que, a partir dos dados coletados, as organizações nos clusters estudados tem uma preferência pela utilização de contratos informais aos contratos formais. Como salientado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) quando afirmam que as empresas podem recorrer a utilização de contratos informais.

Proposição 4: Objetivo da Governança

Com relação aos Objetivos da Governança, ou resultados esperados pela ação da Governança do Cluster, pode-se perceber que, em grande parte dos aglomerados, as empresas estão preocupadas em aumentar a competitividade de suas empresas, de forma individual, próximo do que foi descrito por Langen (2004), quando ele destaca que o principal objetivo do cluster é fortalecer sua competitividade.

Percebeu-se no Cluster Vitivinicultura uma evolução neste conceito de competição, pois suas empresas pensam em ações para zelar pela vitalidade do agrupamento (ZACCARELLI *et al.*, 2008), procurando controlar a competição dentro do aglomerado. Ou ainda, trazer um ganho de valor para toda a cadeia de produção (CHEN, LIU e HU, 2008).

Nesta proposição, se considerou ainda o disposto por Cario e Medeiros (2012), que acreditam que o objetivo da governança é desenvolver uma estrutura produtiva e social dos agentes existentes no cluster. Mas as evidências empíricas não apoiaram esta colocação. O que se percebe pela falta de preocupação dos pesquisados com o desenvolvimento da comunidade onde as empresas estão instaladas.

Proposição 5: Agentes da Governança

Ao estudar os Agentes da Governança, procurava-se entender que atores agem na governança de um cluster. Pois a literatura é bastante fértil em relação a este item. As principais conclusões demonstram que, no caso dos *Clusters* estudados, que a governança é realizada principalmente por empresas que desempenham a mesma função na cadeia de produção. Apenas no Cluster Metal-Mecânico se percebe organizações de apoio com trabalho efetivo e representatividade na Governança do aglomerado.

Ainda, motivado pela leitura de Cario e Medeiros (2012) e Milan e Vieira (2011) procurou-se entender qual a participação da sociedade, atores sociais e de Organizações Não Governamentais na governança do aglomerado. Porém não se identificou em nenhum aglomerado a participação de alguns destes agentes na governança.

Proposição 6: Requisitos da Governança

Com relação aos Requisitos da Governança ou exigências para a existência de governança, principalmente motivado pela pesquisa de Souza e Candido (2009). Pode-se notar que, existe confiança em grande parte dos casos. Porém, os demais critérios deste item foram alvo de controvérsia. Pois a falta de transparência foi identificada mesmo em aglomerados que apresentavam os outros requisitos.

Além deste fato, a legitimidade não foi considerada importante no Aglomerado de Doces, um cluster que apresenta outros Elementos da Governança. Talvez este fato esteja relacionado à existência de uma regulamentação explícita, formal. Mantida para o selo de Indicação de Procedência.

4.7.1 Modelo de Governança Proposto

Neste item apresenta-se o modelo proposto a partir do recorte teórico de governança em clusters e da observação decorrente dos estudos de caso. Como se pode visualizar na Tabela 5. O modelo contempla os seguintes elementos: Estrutura da Governança, Funções da Governança, Mecanismos da Governança, objetivos da Governança, Agentes da Governança e Requisitos da Governança.

Observa-se que o modelo proposto, foi testado a partir dos estudos de caso e é capaz de representá-los. Percebe-se que esta construção respeita o descrito por Sacomano Neto e Paulillo (2012), que explicam a inter-relação entre governança e fatores presentes no aglomerado, considerando também as possíveis relações de poder resultantes deste relacionamento. Assim, cada aglomerado apresenta uma forma específica de governança, podendo envolver mais tecnologia, políticas públicas e diferentes tipos de agentes. Descrevem-se os conceitos do Modelo Proposto de Governança nos próximos parágrafos.

O elemento Estrutura da Governança, a partir da observação de campo, apresentou maior relação com os conceitos apresentados por De Propis e Wei (2007) e Souza e Cândido (2009), estes autores escrevem sobre a forma que a governança pode ter uma relação hierárquica ou igualitária. Em contrapartida, o conceito divergente é o apresentado por Albers (2010), pois ele destaca que a Estrutura da Governança é um quadro estático e formal. No modelo proposto definiu-se Estrutura da Governança como: Forma como pode se organizar a governança em *clusters*. De forma hierárquica ou heterárquica.

O Elemento Funções da Governança, a partir das informações coletadas, apresenta maior aderência com os conceitos formulados por Zaccarelli *et al.* (2008), Suzigan (2007) e Milan e Vieira (2011). Estes autores destacam o papel de influência orientadora da Governança no aglomerado. Estabelecendo momentos de encontro e pautas de interação entre as organizações. Os conceitos divergentes foram os apresentados por Jones, Hesterly e Borgatti

(1997), Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), De Propis e Wei (2007) e Langen (2004), por considerarem como papel principal da Governança a coordenação das atividades. No modelo proposto define-se Funções da Governança como: Ação de influenciar a tomada de decisão das empresas no aglomerado, indicando formas de interação entre as organizações.

Tabela 5 – Modelo de Governança Proposto

Elemento	Definição	Conceitos Convergentes	Conceitos Divergentes
Estrutura da Governança	Forma como pode se organizar a governança em clusters. De forma hierárquica ou heterárquica.	De Propis e Wei (2007) Hierarquia e Heterarquia; Souza e cândido (2009), organizações trabalhando de forma conjunta.	Albers (2010) quadro estático e formal;
Funções da Governança	Ação de influenciar a tomada de decisão das empresas no aglomerado, indicando formas de interação entre as organizações.	Zaccarelli <i>et al.</i> (2008) Influência orientadora; Suzigan (2007) Influência; Milan e Vieira (2011), Estabelecimento de pautas de interação.	Jones, Hesterly e Borgatti (1997) Coordenação e controle social; Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) Coordenação; De Propis e Wei (2007) distribuição dos poderes de decisão; Langen (2004) Coordenação;
Mecanismos da Governança	Contratos formais e informais que organizam o relacionamento entre organizações em um cluster	Jones, Hesterly e Borgatti (1997) Contratos implícitos e contratos formais; Chen, Liu e hu (2008) contratos formais e informais; Milan e Vieira (2011) Regras formais e informais; Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) Instruções e sanções sociais;	De Propis e Wei (2007); Suzigan (2007) Políticas; Souza e Candido (2009) Contratos informais.
Objetivos da Governança	Garantir vitalidade do agrupamento compondo competitividade e maximização do valor para toda a cadeia de produção	Zaccarelli <i>et al.</i> (2008) vitalidade do agrupamento; Langen (2004) fortalecer a competitividade; Chen, Liu e Hu (2008) Maximo de valor para toda cadeia	Cario e Medeiros (2012) desenvolvimento da estrutura social; Souza e Candido (2009) articulação dos atores.
Agentes da Governança	Podem ser empresas independentes, ligadas por vínculos de proximidade geográfica,	Zaccarelli <i>et al.</i> (2008) empresas ligadas por vínculos de proximidade geográfica,	De Propis e Wei (2007) imersão na comunidade; Chen, Liu e Hu (2008) comunidade; Milan e

	relacionamento transacional, processos competitivos e/ou cooperativos, governo local, instituições científicas e de apoio	relacionamento transacional, processos competitivos e/ou cooperativos; Jones, Hesterly e Borgatti (1997) Número seletivo, persistente e estruturado de agentes; Souza e Candido (2009) conjunto selecionado, persistente e estruturado de firmas autônomas;	Vieira (2011) atores sociais; Cario e Medeiros (2012) indivíduos, empresas, instituições públicas e privadas.
Requisitos da Governança	Confiança	Souza e Candido (2009)	Souza e Candido (2009), ética, transparência e legitimidade.

Fonte: Pesquisa

O elemento Mecanismos da Governança mostrou mais aproximação com os conceitos apresentados por Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Chen, Liu e Hu (2008) e Milan e Vieira (2011). Pois estes autores descrevem a utilização de contratos formais e informais como mecanismos da governança em um cluster. Os conceitos que divergiram dos dados coletados foram os conceitos de De Propis e Wei (2007), pois os autores destacam o papel da formulação de políticas como mecanismo da governança; Suzigan (2007) que destaca as ações coletivas de cooperação; e Souza e Candido (2009), que dissertam apenas sobre contratos informais. No modelo proposto definem-se Mecanismos da Governança como: contratos formais e informais que organizam o relacionamento entre organizações em um cluster

O elemento Objetivos da Governança não é elaborado partindo-se do confronto entre o encontrado na literatura e os casos estudados. Este elemento decorre de uma definição conceitual. A opção teórica escolhida, que os Objetivos da Governança são: Garantir vitalidade do agrupamento compondo competitividade e maximização do valor para toda a cadeia de produção.

O elemento Agentes da Governança apresentou-se mais próximo do que escreveram Zaccarelli et al. (2008), Jones, Hesterly e Borgatti (1997) e Souza e Candido (2009), sobre quem pode fazer parte da Governança. Os Conceitos que se mostraram divergentes foram os de De Propis e Wei (2007), Chen, Liu e Hu (2008), Milan e Vieira (2011) e Cario e Medeiros (2012), pois estes autores descrevem conceitos com uma grande diversidade de agentes. O

que não se verificou na prática. No modelo proposto definem-se os Agentes da Governança como: Empresas ligadas por vínculos de proximidade geográfica, relacionamento transacional, processos competitivos e/ou cooperativos, governo local, instituições científicas e de apoio.

O elemento Requisitos da Governança foi formulado por Souza e Candido (2009), considerando como requisitos para a existência de governança: ética, transparência, confiança e legitimidade. Nos dados coletados apenas o requisito confiança foi observado como importante.

4.7.2 A inter-relação entre os Elementos da Governança

Os elementos da Governança apresentam inter-relações. Estas inter-relações são apresentadas a seguir, com a ajuda do diagrama na Figura 36.

O diagrama tem início nos requisitos para que ocorra a governança. Pois a participação de organizações na governança de um cluster exige a aceitação de princípios, a revisão de práticas de gestão, que passam a ser pautadas em valores. Ou seja, na definição do Modelo Proposto o fenômeno da governança apenas ocorre se existir confiança dos membros do cluster nos agentes da governança. No âmbito deste modelo entendeu-se confiança por mecanismo a partir do qual os atores reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação pela crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema (GIDDENS, 1991).

Uma vez ocorrendo à existência dos requisitos, os Agentes da Governança são capazes de desempenhar seu papel. Os agentes podem ser empresas ligadas por vínculos de proximidade geográfica, relacionamento transacional, processos competitivos e/ou cooperativos, governo local, instituições científicas e de apoio.

Por sua natureza os Agentes da Governança apresentam um arranjo específico, próprio do local onde as organizações estão instaladas, esta disposição é a Estrutura da Governança, a forma como pode se organizar a governança em um cluster. De contorno Hierárquico ou heterárquico.

Figura 36 – Inter-relação entre os elementos da Governança

Fonte: pesquisa

Estes agentes operam na governança do *cluster*. Esta atuação é definida como Funções da Governança, e é composta da ação de influenciar a tomada de decisão das empresas no aglomerado, indicando formas de interação entre as organizações em um *cluster*.

Para executar estas funções, os Agentes da Governança recorrem aos Mecanismos da Governança, que podem ser contratos formais ou informais, que organizam o relacionamento entre organizações em um *cluster*.

5. CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as descobertas da pesquisa abordando as conclusões gerais apresentadas no trabalho, principais limitações apresentadas e sugestão para realização de trabalhos futuros.

5.1 Conclusões gerais da pesquisa

Esta tese teve como objetivo apresentar quais os elementos que devem constar em um modelo descritivo para representar o que ocorre na realidade na governança em *clusters*. Desta forma, desenvolveram-se as Dimensões Descritivas da Governança em Cluster, a saber: Estrutura da Governança, Funções da Governança, Mecanismos /Meios da Governança, Objetivos da Governança, Agentes da Governança e Requisitos da governança.

A partir desta pesquisa pode-se desenvolver um modelo descritivo de governança em *cluster*. Este modelo é representativo para os clusters estudados, pois envolve o que foi observado na realização dos estudos de caso nos 4 aglomerados.

Com relação ao construto criado para a realização da pesquisa, apresentado no item 3.1.1.2.4 relativo às proposições em estudo (Quadro 28). Percebe-se que ele difere em alguns pontos do modelo criado, pois o comportamento dos elementos da governança foi dessemelhante do que apresenta a literatura. Descrevem-se as semelhanças e diferenças entre os dois construtos nos próximos parágrafos.

Na primeira categoria de análise, a Estrutura da Governança, define-se a forma como se organiza a governança do *cluster*. Este item apresentou relação com o descrito por De Propriis e Wei (2007), pois em alguns *clusters* a governança comportou-se de forma hierárquica. Em outros casos ela não apresenta grande hierarquia, como no *Cluster* de Doces. Nesta categoria se percebeu entre o observado e o conceito descrito por Albers (2010), pois nos casos estudados a governança não apresenta um quadro estático, mas se comporta de forma flexível.

Na segunda categoria de análise, as funções da Governança, descrevem-se as ações executadas pela governança. Este componente exibiu aderência aos conceitos de Zaccarelli *et al.* (2008), pois se percebeu nos *clusters* pesquisados a tentativa de influenciar as organizações a praticar estratégias favoráveis às necessidades do aglomerado. Como no

Cluster de Doces, onde as empresas estão sendo levadas à padronização das receitas para facilitar a manutenção da Indicação Geográfica. Outro conceito observado na pesquisa foi desenvolvido por Milan e Vieira (2011), estes autores descrevem que a principal função da governança é a gestão das relações entre os diversos atores econômicos. Este aspecto foi percebido em alguns aglomerados, principalmente no *Cluster* Metal-Mecânico, onde a agenda de eventos para as organizações é ampla e diversificada, conta inclusive com um curso de MBA. Nesta categoria não se percebeu o descrito por Garcia e Furtado (2007) e Albers (2010), quando estes escrevem sobre a Função da Governança, pois o que foi observado não dá suporte ao conceito de coordenação das atividades produtivas tal qual foi definido pelos autores.

Na terceira categoria, referente aos Mecanismos da Governança, descrevem-se os meios utilizados pela governança do *cluster* para cumprir suas funções. Este item apresentou-se mais aderente aos conceitos descritos por Jones, Hesterly e Borgatti (1997), pois estes autores destacam a existência de contratos formais entre algumas organizações, porém asseveram que estas não definem as relações entre todas as organizações. Coadunam com este conceito Milan e Vieira (2011), que entendem que a governança contempla um sistema de regras formais e informais. Um exemplo da aplicação deste conceito foi observado no *Cluster* Vitivinícola, onde o regulamento formal setorial estipula os padrões de qualidade do setor, enquanto que os contratos informais orientam os atores locais em seu comportamento. O ocorrido pode ser entendido pelo descrito por Humphrey e Schmitz (2000), sobre o conflito existente entre as cadeias globais de produção, regidas por contratos, e a cooperação regional, conduzida por vínculos informais. Nesta categoria não se observou o descrito por Stoper e Harrison (1991) e Chen, Li e Hu (2008) sobre o papel da cooperação como Mecanismos da governança, pois são insipientes os projetos de cooperação desenvolvidos nos aglomerados.

Na quarta categoria, relativa aos Objetivos da Governança, têm-se as metas da governança, sua razão de ser. Este item exhibe maior semelhança com os conceitos apresentados por Zaccarelli *et al.* (2008), pois percebe-se a intenção por parte de alguns aglomerados de reduzir a competição a níveis seguros, preservando assim sua construção de riqueza

A quinta categoria descreve os Agentes da Governança, que são os atores que atuam na Governança do *cluster*. Este item exibiu maior similaridade com o que foi descrito por Jones, Hesterly e Borgatti (1997), estes autores conceituam os agentes como um grupo de organizações que não pertençam ao todos ao mesmo setor e que se relacionam ao longo do

tempo. Pois o que se observou nos aglomerados foram constituições bem diversas no grupo de agentes da governança. Como explicado por Sacomano Neto e Paulillo (2012), cada governança possui características únicas que as distinguem das demais. Os dados não sustentam completamente o conceito de Chen, Liu e Hu (2008), pois não se percebeu participação da comunidade local na governança do *cluster*. O mesmo ocorre com Milan e Vieira (2011), com relação ao conceito que desenvolveram, pois nos estudos de caso não se observa a participação de atores sociais como Agentes da Governança.

A sexta categoria, os Requisitos da Governança, descreve as exigências para a existência de governança. Este componente foi construído a partir do trabalho de Souza e Candido (2009), que descrevem como requisitos pra que ocorra a governança: ética, transparência, confiança e legitimidade. A pesquisa de campo realizada sustenta apenas que a confiança é um critério importante e citado em todos os aglomerados.

5.2 Limitações da pesquisa

Apesar da busca por rigor metodológico na presente tese. A mesma apresenta algumas limitações impostas por dificuldades próprias da pesquisa de campo. Estas limitações referem-se à diversidade dos casos pesquisados; ao acesso aos informantes chaves e às entrevistas mediadas por *email*.

A primeira limitação, quanto à diversidade de casos pesquisados, apresenta-se como limitação da pesquisa porque dificulta a realização de análises cruzadas entre os dados. Salienta-se que esta dificuldade não impossibilitou a realização do trabalho. Pelo contrário. Permitiu a visão do tema sobre diferentes perspectivas de análise.

A segunda limitação, o acesso aos informantes chaves, apresentou-se no decorrer do trabalho, pois os clusters estudados situam-se em diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Fazendo que inúmeros contatos fossem realizados até que o pesquisador pudesse efetivamente visitar o ambiente de realização da coleta de dados. Tendo a certeza de que se encontraria com fontes importantes de informação. Esta limitação fez com que se optasse, em alguns momentos, por não entrevistar determinadas pessoas em detrimento a outras.

A terceira limitação, às entrevistas mediadas por email, foi um expediente utilizado pelo pesquisador em algumas ocasiões. Quando o entrevistado possuía papel importante no

aglomerado (caso de empresas muito citadas em entrevistas com outros atores dentro do mesmo cluster), não disponibilizava de tempo e ou optava de forma expressa sua preferência por responder aos questionamentos por mensagem eletrônica.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Com relação aos estudos futuros, acredita-se que estes podem se concentrar em torno dos setores e suas interações com os Elementos da Governança em Clusters. Desta forma sugere-se a realização de pesquisas em mais de um Cluster do mesmo segmento de atuação, para assim poder comparar os achados empíricos em ambientes semelhantes.

Ainda, sugere-se o estudo da inter-relação entre os elementos da Governança em Clusters. Procurando-se entender a forma como os Elementos se relacionam. Se existe alguma interferência ou se a existência de algum dos elementos facilita o surgimento de outro.

REFERENCIAS

ALMEIDA, R. F.; ALBINO, A. A.. *Percepção dos Empresários sobre Governança e Desenvolvimento dos APLs de Móveis e de Confecções de Ubá-MG e região*. In: V Encontro de Estudos em Estratégia, 2011, **Anais...** Porto Alegre. Encontro de Estudos em Estratégia, 2011.

ALVES, M. T. V. D. Análise de conteúdo: sua aplicação nas publicações de contabilidade. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 146-166, 2011.

AMARAL FILHO, J. do. *Transformações estruturais, sistemas produtivos e desenvolvimento local e regional*. In: BREITBACH, A. C .M. (ORG) **Os desafios do desenvolvimento local**. Porto Alegre :FEE, 2012

AMIN, A. *An Institutional Perspective on Regional Economic Development*. **International Journal of Urban and Regional Research**. v. 23, n. 2, p. 365-378. 1999.

AMIN,A; THRIFT,N. *Neo-Marshallian nodes in global networks*. **International Journal of Urban and Regional Research**. v 16, n.4, p. 171–186, 1992.

AZIZ, K. A.; NORHASHIM, M. *Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness*. **Review of Policy Research**, v. 25, n. 4, p. 349-375, 2008.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAYLISS, D. *Dublin's Digital Hubris: Lessons from an Attempt to Develop a Creative Industrial Cluster*. **European Planning Studies**, v. 15, n. 9, 2007.

BECATTINI G. Dal “settore” industriale al “distretto” industriale. Alcune considerazioni sull’unità d’indagine dell’economia industriale. **Rivista di economia e politica industriale**. V. 1, 1979, p. 7-21.

BERTON, L. H; CUNHA, S. K. ; CUNHA, J. C. Planejamento e Governança de um Cluster Turístico. In: XXIX ENANPAD 2005. Encontro Científico de Administração, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BRENNER, T.; MÜHLIG, A. *Factors and Mechanisms Causing the Emergence of Local Industrial Clusters: A Summary of 159 Cases*, **Regional Studies**. p. 1-28, 2012.

BRUSCO, S. *The Emilian model: productive decentralisation and social integration*, **Cambridge Journal of Economics**, v. 6, p. 167–184, 1982.

CAIRO, S. A. F; MEDEIROS, F. F. Arranjos Produtivos Locais: considerações sobre as formas de governança e políticas de desenvolvimento. In: BREITBACH, A. C .M. (ORG) **Os desafios do desenvolvimento local**. Porto Alegre :FEE, 2012

CALCAGNO, M; LUSIANI, M; PANOZZO, F. *Rhetoric and practice of cultural districts as a model of governance: Empirical evidence from the Veneto region*, **Working Papers 19**, Department of Management, Università Ca' Foscari Venezia. 2012.

CALIXTO, L. Estudos de caso sobre custos ambientais. RAM – **Revista de Administração Mackenzie** .V. 10, n. 2, , p. 87-109. 2009.

CARLILE, P. R.; CHRISTENSEN, C. M. *The Cycles of Theory Building in Management Research*. **Working Paper**, School of Management at Boston University; Harvard Business School, 2005.

CASTRO, T. G. de; ABS, D; SARRIERA, J. C. Análise de conteúdo em pesquisas de Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 31, p. 814-825, 2011.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHEN, W; LIU, S; HU, D. *Analytic framework about industrial cluster governance*. **China-USA Business Review**. v. 7, n. 10, 2008.

CHINITZ, B. *Contrasts in agglomeration: New York and Pittsburg*, **American Economic Review**. n 51, p. 279–289. 1961.

CONCEICAO, R. J. ; DALLA COSTA, A. J. Estruturas organizacionais e custos de transação no setor petrolífero: uma abordagem institucional. In: **14. EVINCI** - Evento de iniciação Científica, 2006, Curitiba. Livro de Resumos do 14. Evinci. Curitiba: Editora da UFPR, 2006. v. 1. p. 356-356.

COSTA, A. B da. O papel dos Arranjos Produtivos Locais, das grandes empresas e das cadeias produtivas no desenvolvimento econômico In: BREITBACH, A. C .M. (ORG) **Os desafios do desenvolvimento local**. Porto Alegre :FEE, 2012

COSTA, P. *The cultural activities cluster in Portugal: trends and perspectives*. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Oeiras, n. 38, 2002.

CRESWELL, John W. **Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNHA, S. K. ; CUNHA, J. C. . *Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Modell to Measure the Impact of Tourism on Local Development*. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 2, p. 47-62, 2005.

DE PROPRIIS, L; WEI, P. *Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District*. **Urban Studies**, v. 44, n. 12, p. 2465–2486, 2007.

DONAIRE, D. ; SIQUEIRA, J.P.L. ; TELLES, R. . Atratividade em Clusters Comerciais: um estudo comparativo de dois clusters da cidade de São Paulo. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO 2012 - ANPAD, 2012, Curitiba/PR. **Anais...** - ANPAD, 2012.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. **The Academy of Management Review**, v 14, n 4, 1989, pp. 532-550.

ELO, S.; KYNGÄS, H. The qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing**, v. 62, n.1, p. 107–115. 2008.

ENRIGHT, M. regional clusters and firm strategy in: CHANDLER Jr, A; HAGSTROM, P. ; SOLVELL, O. **The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions**. Oxford ; New York : Oxford University Press, 1998.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA JÚNIOR, M. V. M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 97-109, jul./set. 1997.

GASCÓN, J. M. H; PEZZI, A; CASALS, A. S. i. *Clústers i competitivitat: el cas de Catalunya (1993-2010)*, **Papers d' economia industrial**. n. 31, Observatori de Prospectiva Industrial, Barcelona, 2010.

GEREFFI, G; HUMPHREY, J; STURGEON, T. *The governance of global value chains*. **Review of International Political Economy**. v. 12 n.1, p. 78–104, 2005.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

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

GUERRA, J. H. L. . Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. In: **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010, São Carlos. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, 2010. p. 1-13.

GUIMARÃES, F.; MELO, E. **Diagnóstico Utilizando Análise de Redes Sociais**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia. UFRJ, 2005.

HOOFT, J.; WIND, F. **Company performance of Italian industrial districts**. Utrecht: Science Shop of Law, Economics and Governance, Utrecht University, 2011.

HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. *The Triple C approach to local industrial policy*. **World Development**, v. 24, n, 12, p. 1859-1877, 1996.

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H.. *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. **IDS Discussion Paper**, n. 120, 2000.

JONES, C; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911, 1997.

KNORRINGA, P. *Agra: An Old Cluster Facing the New Competition*. **World Development**. Vol. 27, No. 9, p. 1587-1604, 1999.

KRUGMAN, P. **First Nature, Second Nature, and Metropolitan Location**, NBER Working Papers 3740, National Bureau of Economic Research, Inc. 1991.

LANGEN, P. de. *Governance in Seaport Clusters*. **Maritime Economics and Logistics**. v. 6, n.2, pages 141-156. 2004.

LAZZERETTI, L. *Distritos industriales, "cluster" y otros: una análisis "trespassing" entre la economía industrial y la gestión estratégica*. **Economia Industrial**. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid,v. 2006, n. 359, p. 59-72, 2006.

LAZZERETTI, L; CINTI, T. *Governance-specific Factors and Cultural Clusters: The Case of the Museum Clusters in Florence*. **Creative Industries Journal**, v. 2, n.1, p. 19-35, 2009.

MARCHI, J. J. ; PATIAS, T.Z. ; KNEIPP, J. . O Pólo de Doces de Pelotas-RS sob a perspectiva da Rede de Valor: possibilidades estratégicas. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2009, Salvador. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2009.

MARSHALL, Alfred. **Principles of Economics**. Online Library of Liberty, 1890.

MARTELETO, R. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência de informação. **Ci. Inf., Brasília**, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001

MARTES, A. et. al. Fórum – Redes Sociais e interorganizacionais. **RAE** - Vol. 46, N 3. Jul/Set, 2006.

McCARTHY, J. *The application of policy for cultural clustering*: Current practice in Scotland. **European Planning Studies**, v. 14, n.3, p. 397-408, 2006.

MEYER-STAMER, J. **International High-Level Seminar on Technological Innovation**. Ministry of Science and Technology of China - United Nations University, Beijing, 2000.

MILAN, G. S. ; VIEIRA, G. B. B. . *Proposição de um modelo conceitual em torno da prática da governança em cadeias logístico-portuárias*. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, p. 154-174, 2011.

MORE, J.D ; LIMA, F.G.F ; AMARAL, A.B.P . O modelo mental da Governança do APL de Moda Intima de Nova Friburgo sobre Cultura, Empreendedorismo e Inovação. In: SIMPOSIO 2008.- XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008, Brasília. **Anais...** Brasilia, 2008.

NAVARRO, M. *Análisis y políticas de clusters: teoría y realidad*. **Ekonomiaz**. n. 53, 2.o Cuatrimestre, 2003.

NEWLANDS, D. *Competition and Cooperation in Industrial Clusters*: The Implications for Public Policy. **European Planning Studies**, Vol. 11, No. 5, July 2003.

NUUR, C. **Cluster Dynamics and Industrial Policy in Peripheral Regions**: A study of cluster formation as a local development process. Stockholm, 1005. (Tese). Royal Institute of Technology (Kungliga Tekniska Högskolan, KTH)

PATIAS, T. Z. ; SEVERO, E. A. ; OLEA, P. M. ; *et al.* *O Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha como um Sistema de Inovação*. **Revista de administração da Unimep**, v. 7, p. 1-20, 2009.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. Thousand Oaks: Sage, 1990.

PERES, U. D. . Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (São Paulo)**, v. 9, p. 15-30, 2007.

PERRY, M. **Business Clusters**: An international perspective. Routledge, 2005.

PESSOA, A; SILVA, M. R. *Environment based innovation*: Policy questions. **Finisterra**, Lisboa, n. 88, 2009.

PORTER M. E. *Clusters and the new economics of competition*. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6. 1998.

PORTER, M. E; SOLVELL, O. The role of geography in the process os innovation and the sustainable competitive advantage of firms. in: CHANDLER Jr, A; HAGSTROM, P. ; SOLVELL, O. **The dynamic firm**: the role of technology, strategy, organization, and regions. Oxford ; New York : Oxford University Press, 1998.

PORTER, M. *The Economic Performance of Regions*, **Regional Studies**, v. 37, n. 6, p. 545-546, 2003.

PORTER, M.E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, MacMillan. 1990.

RACO, M. *Competition, Collaboration, and New Industrial Districts*: The Institutional Turn in Local Economic Development. **Urban Studies**. v. 36, n. 5-6, p. 951-968, 1999.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani e. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro. **Revista de Administração Pública (Impresso)**, v. 46, p. 57-71, 2012.

SAURL-AMARAL, I. **Curso completo de NVivo 10**: como tirar proveito do software para sua investigação. Aveiro: Bubok, 2012.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. IDS Working Paper 50, 1997.

SCOTT, J. A. The geographic foundations of industrial performance. *in*: CHANDLER Jr, A; HAGSTROM, P. ; SOLVELL, O. **The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions**. Oxford; New York : Oxford University Press, 1998.

SEVERO, E. A; DORION, E; OLEA, P. M; *et al.* *Cleaner Production: Cases of the Metal-Mechanic Automotive Cluster of Serra Gaúcha, Brazil*. **African Journal of Business Management**, v. 6, p. 10, 232-10237, 2012.

SFORZI, F. *Il distretto industriale: da Marshall a Becattini*. **Pensiero Economico Italiano**. v. 16, n. 2, p. 71-80, 2008

SMITH, H. W. *Strategies of Social Research: the methodological imagination*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1979.

SOUZA, S. M. A. ; CÂNDIDO, G. A. . Proposta de Critérios para Análise de Estruturas de Governança em Redes Interorganizacionais: o caso dos Arranjos Produtivos Locais. In: Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), 2012, Curitiba. **Anais...** v. 1. p. 350-365. 2012.

SOUZA, S. M. A.; CÂNDIDO, G. A.. *Relações entre as Formas de Governança de Arranjos Produtivos Locais com a Competitividade e o Desenvolvimento Local Sustentável*. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, p. 161-187, 2009.

SPENCER, G. M; VINODRAI, T; GERTLER M. S. *et al.* *Do Clusters Make a Difference? Defining and Assessing their Economic Performance*, **Regional Studies**, v. 44, n. 6, p. 697-715, 2010.

STABER, U; MORRISON, C. **The Empirical Foundations of Industrial District Theory**. ISRN Workshop on Globalization and Regional Innovation Systems, Toronto, 1999.

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

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas de MPME em clusters industriais. In: Seminário Internacional de Políticas para Sistemas Produtivos Locais de MPME, REDESIST, 2002, Mangaratiba/ RJ. **Anais...** Seminário Internacional de Políticas para Sistemas Produtivos Locais de MPME, REDESIST, 2002.

SUZIGAN, W; GARCIA, R; FURTADO, J. *Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção*. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 14, p. 425-439, 2007.

TAKEDA, Y; HAJIKAWA, Y; SAKATA, I. *et al.* *An analysis of geographical agglomeration and modularized industrial networks in a regional cluster: A case study at Yamagata prefecture in Japan*. **Technovation**. v. 28, n. 8, 531–539, 2008.

TATSCH, A. L.; RUFFONI, J. ; BATISTI, V ; *et al.* *Política para APLs no RS: critérios e arranjos selecionados para apoio*. **Ensaio FEE (Online)**, v. 31 Número Especial, p. 703-740, 2011.

TELLES, R. ; ALTHEMAN, E. ; SIQUEIRA, J. P. L. ; *et al.* . Clusters comerciais: um estudo sobre concentrações de bares na cidade de São Paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, p. 32-45, 2011.

THOMAZI, S. **Cluster de turismo**: Introdução ao estudo de arranjo produtivo local. Aleph: São Paulo, 2006.

TODEVA E. **Clusters in the South East of England**. Surrey, UK : University of Surrey , pp. 1-137, 2006.

TOLEDO, G. L.; POLLERO, Á. C; VALDÉS, J. Á. Estratégias competitivas em la internacionalización - estudio de caso: Brasil. In: VI ° SEMEAD, 2003, São Paulo, 2003.

TRIENEKENS, J.H; WOGNUM, P.M.; BEULENS, A.J.M.; VAN DER VORST, J.G.A.J.. *Transparency in complex dynamic food supply chains*. **Advanced Engineering Informatics**. N.26, p. 55–65, 2012.

VANG, J; CHAMINADE, C. *Cultural Clusters, Global-Local Linkages and Spillovers: Theoretical and Empirical Insights from an Exploratory Study of Toronto's Film Cluster*, **Industry & Innovation**, v 14, n. 4, p. 401-42, 2007.

VARISCO, C. *El cluster turístico de Miramar*. **Aportes y Transferencias**, v. 8 n.2 . p. 61-88, 2004.

VASILESCU, L. G.. *Inițiativa Privind Dezvoltarea Clusterelor În Agricultură*. **Lucrări Științifice**, v.11, n 2, 2009.

VOSS, C; TSIKRIKTSIS, N; FROHLICH. *Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management*. v 22 n. 2, 2002. pp. 195-219.

WEGNER, D. ; PADULA, A. D. . Estratégias de Crescimento e a Governança de Redes Horizontais de Empresas: O Caso da Maior Rede Cooperativa de Varejo de Alimentos na Alemanha. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010, Florianópolis. Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010.

WILLIAMSON, O. (1971). "The Vertical Integration of Production: considerations." *American Economic Review*, n. 61, pp. 112-23.

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

ZACCARELLI, S. B; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. ; *et al.* **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para o sucesso dos negócios**. 1. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2008.

APENDICE A – TEORIAS DE BASE

	Teoria da Aglomeração	Custos de transação	Especialização e confiança	Ambiente Inovativo	Economia Institucional e Evolucionária
Suzigan, Garcia e Furtado (2007).	Capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas.				
Zaccarelli <i>et al</i> , (2008).	A governança se constitui em um exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supra – empresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supra empresarial.				
Souza e Candido (2009).			governança no sentido de conduzir, administrar, governar, contempla em seu interior a complexidade das relações que são estabelecidas num ambiente de profundas e rápidas transformações, que ao envolverem múltiplos atores, requerem formas de gestão cada vez mais elaboradas, pautadas em princípios como: a ética, a transparência, a confiança e a legitimidade		
Milan e Vieira (2011).			contempla um sistema de regras formais e informais (normas, procedimentos, costumes), que estabelecem as pautas de interação entre atores no processo de tomada de decisão, considerando-se como atores relevantes tanto os poderes públicos quanto os atores sociais e econômicos envolvidos		
Cairo e Medeiros (2012).					A governança está relacionada à gestão eficaz dos clusters, sendo constituída a partir de da participação de diferentes atores econômicos. Representando a

					forma de administração das ações, provocando o desenvolvimento da estrutura produtiva e social de seus agentes. É ainda percebida como um somatório de maneiras e ações dos indivíduos, empresas, instituições públicas e privadas gerirem seus objetivos e problemas comuns
Chen, Li e Hu (2008).			Governança é o processo, por parte dos empresários, governo local, organizações intermediárias, instituições científicas e de pesquisa, centros, faculdades e universidades, e moradores locais, que, por meio de comunicação, negociação, cooperação e coordenação, procuram gerar benefícios que possam ser adquiridos por todos os envolvidos.		
De Propriis e Wei (2007),					Governança pode ser definida como a estrutura e distribuição dos poderes de decisão entre empresas e instituições, o que inclui a participação das empresas nos processos para identificar os objetivos produtivos e os meios de fazer política.
Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)			A coordenação das atividades econômicas através de relações não mercantis		
Storper e Harrison (1991)		Em outras palavras, qualquer sistema de produção real envolve um sistema de entrada e saída definida em um contexto de relações de poder e estruturas de tomada de decisão, que chamamos de governança.			
Humphrey e Schmitz (2000)			A coordenação das atividades econômicas através de relações não mercantis		
Jones, Hesterly e		Um conjunto	Um conjunto		

Borgatti (1997),		selecionado, persistente e estruturado de empresas autônomas (bem como agências sem fins lucrativos) envolvidos na criação de produtos ou serviços com base em contratos implícitos e aberta para se adaptar às contingências ambientais e para coordenar e salvaguardar trocas. Estes contratos são socialmente (não juridicamente) vinculados	selecionado, persistente e estruturado de empresas autônomas (bem como agências sem fins lucrativos) envolvidos na criação de produtos ou serviços com base em contratos implícitos e aberta para se adaptar às contingências ambientais e para coordenar e salvaguardar trocas. Estes contratos são socialmente (não juridicamente) vinculados		
Langen (2004)			Mistura e as relações entre vários mecanismos de coordenação utilizados em um cluster.		
Albers (2010)	Quadro formal, utilizado para atividades que são perseguidas por pelo menos duas empresas que colaboram. Mostra como esta aliança é gerenciada, organizada e regulamentada. A estrutura de governança inclui regras formalmente estabelecidas e regulamentos.				

Quadro 33 – Conceitos de Cluster e as teorias de Base

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: Governança em Clusters de Negócios: Um estudo em Clusters do Rio Grande do Sul

Pesquisador responsável: Paulo Cassanego Jr

Instituição: Universidade de São Paulo

Telefone celular do pesquisador para contato (inclusive a cobrar): 55 91012717

O **Sr./Sr^a/Você** está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, na intitulada: Governança em Clusters de Negócios: Um estudo em Clusters do Rio Grande do Sul, que tem por objetivo Desenvolver um modelo de caráter descritivo que permita a definição dos elementos (Estrutura, Funções, Mecanismos /Meios, Objetivo, Agentes e Requisitos para a existência da governança) que devem ser contemplados na governança em clusters.

A presente pesquisa se justifica porque, em fases iniciais de aglomeração de empresas, a governança, entendida como influência orientadora de aglomerados, pode até ser dispensável (ZACCARELLI, *et al.* 2008). Porém, à medida que aumentam as relações entre as empresas, aumenta também a necessidade de uma maior coordenação de suas atividades, visando atingir os objetivos do cluster (MORE, LIMA e AMARAL, 2008).

Desta forma, considerando que as organizações situadas em clusters podem apresentar maior competitividade (ZACCARELLI *et al.*, 2008), ocasionada pela atividade coordenada das empresas, traduzidas em inovação e relacionamento. Faz-se necessário estudar o ambiente em que estas empresas operam e como modificam sua capacidade de gestão e geração de inovações.

Por meio deste documento e a qualquer tempo o **Sr./Sr^a/Você** poderá solicitar esclarecimentos adicionais sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar. Também poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de penalidade ou prejuízo.

Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra será arquivada pelo pesquisador responsável.

Para este estudo adotaremos como procedimento entrevistas abertas com empresários de organizações situadas em aglomerados produtivos.

Ao participar desta pesquisa os respondentes não serão expostos a riscos ou lesões nas dimensões física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual. Talvez o Sr/Sr.^a/Você possa passar por constrangimento ao responder algumas perguntas.

Para participar deste estudo o Sr./Sr.^a/Você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelo pesquisador.

Seu nome e identidade serão mantidos em sigilo, e os dados da pesquisa serão armazenados pelo pesquisador responsável. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto ele mostrará **apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.**

Nome do Participante da Pesquisa:

Assinatura:

Nome do Pesquisador Responsável:

Assinatura:

Local e data _____

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Parte 1 – Dados sobre o entrevistado e a entrevista

(Dados sobre o entrevistado)

- Solicitar o cartão do entrevistado, se ele tiver.

. Nome completo:

. Telefone:

. Email:

. Formação:

. Dados Profissionais

Área:

Cargo:

Organização:

Localização da Organização:

Principais produtos:

Principais clientes:

Principais concorrentes:

(Dados sobre a entrevista)

. Data e horário de

início da entrevista:

. Data e horário de

término da entrevista

. Local (incluindo a cidade):

(Dados de controle)

. Manter a identidade do entrevistado em sigilo (S/N)?

. Tipo de entrevista (F=face-a-face; ME=mediada email; MT=mediada telefone)

Parte 2 – Dados sobre a pesquisa

(Oferecer estes dados ao entrevistado)

- .Pesquisador (entrevistador):** Paulo Cassanego Jr
paulo.cass@usp.br
- . Nível:** Doutorado
- . Pesquisa ligada ao:** Programa de Pós - Graduação em Administração
Faculdade de Economia, Administração e Ciências
Contábeis.
(11) 3091-5960
<http://www.fea.usp.br/>
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Butantã,
São Paulo - SP, CEP 05508-010
- .Orientador:** João Maurício Gama Boaventura
jboaventura@usp.br
- .Linha de Pesquisa:** Estratégias e Organizações
Grupo de pesquisa *Stakeholders & Networks*
- .Objetivo:** Desenvolver um modelo de caráter descritivo
que permita a definição dos elementos
(Estrutura, Funções, Mecanismos /Meios,
Objetivo, Agentes e Requisitos para a
existência da governança) que devem estar
contemplados na governança em clusters.
- . Etapa Atual da Pesquisa:** Pesquisa de campo.
- Busca-se nesta etapa compreender de que
forma está organizada a governança em
clusters, quais são elementos formadores.
- Para isto, dados são coletados de diferentes
fontes, entre elas a entrevista.

(Explicar ao entrevistado as contribuições esperadas da pesquisa: para a academia, para a organização que ele representa e para a indústria que a sua organização pertence.

Parte 3 – Observações gerais (ao entrevistado sobre a entrevista)

(confirmar com o entrevistado o tempo disponível para a entrevista)

(explicitar ao entrevistado os pontos a seguir)

Nesta entrevista será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que tem liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissionais e opinião pessoal para responder as perguntas. O entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto. Porém, informações ou dados sigilosos devem preservados.

Caso for optado pela manutenção da identidade do entrevistado em sigilo, o entrevistador se compromete a não associá-la ou relacioná-la, em hipótese nenhuma a esta pesquisa. É assumido, portanto, o caráter de confidencialidade da identidade do entrevistado. Além da palavra do entrevistador, poderá ser fornecido ao entrevistado o “termo de compromisso”.

- Apresentar o termo de compromisso (última página do protocolo de pesquisa)
- Apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O entrevistado fará anotações durante a resposta do entrevistado. Por causa de limitações que envolvem a anotação, o entrevistador poderá pedir que o entrevistado repita algum ponto da sua resposta.

Parte 4 – Definição de termos utilizados na entrevista

(Ler cada um dos seguintes termos, independente do entrevistado conhecê-los ou não)

Cluster = Um cluster é concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores relacionados e instituições associadas (por exemplo, universidades, agências de padrões e associações comerciais), em campos específicos que competem, mas também cooperam como uma forma de rede, que ocorre dentro de uma localização geográfica, em que a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de uniformização e aumenta a frequência e o impacto das interações (AZIZ e NORHASHIM, 2008).

Governança = Processos de tomada de decisão em assuntos de caráter coletivo no cluster.

Parte 5 – Orientações gerais (ao entrevistador)

- Ao marcar a entrevista:

- Reservar (pelo menos) 2Hs com o entrevistado (1 h 30 min para as questões, mais 15 min para a preparação e início e mais 15 min para a finalização). No caso do entrevistado ser muito importante para a pesquisa e ele não dispuser de mais de 2Hs de sua agenda para realizar a entrevista, uma estratégia pode ser marcar a entrevista exatamente antes de seu almoço (há sempre a possibilidade do entrevistado convidar o entrevistador para o almoço e a entrevista continuar durante este período)
- Solicitar que a entrevista ocorra em um local calmo e reservado

- O que verificar antes da entrevista:

- Confirmar a entrevista, o horário e o local exato onde ela ocorrerá.
- Confirmar se o acesso ou permissão de entrada no local já foram providenciados.

- O que levar para a entrevista:

- Informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo, ramal, etc.) e, se possível, também sobre a sua secretária (se ele tiver).
- Documentos para a entrada na organização.
- Gravador
- Lápis, caneta, borracha.
- Relógio, celular.
- Protocolo impresso e preenchido com todas as informações que o entrevistador souber de antemão.
- Dados, esquemas, figuras, textos, etc. para ilustrar ou complementar as questões.
- Folhas adicionais em branco para anotações.

Vestir roupa adequada para o ambiente e para o cargo do entrevistado.

- Durante a entrevista:

- Deixar claro ao entrevistado os benefícios da pesquisa: não só à academia, mas à organização que ele representa e à indústria que a sua organização pertence.

Parte 5 (Continuação)

- No caso de entrevista não gravada, devido à diferença de velocidade entre a fala e a escrita, priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando que ele repita algum ponto, se for necessário.
- Guardar na mente as respostas das entrevistas prévias, enquanto examina as respostas do entrevistado atual.
- Não anotar apenas o que se ouve. Mas também o que se vê, pois o entrevistado também fornece informações não verbais: ele pode transparecer nervosismo, dúvida, etc.
- Ficar atento no que se refere à imprecisão nas informações fornecidas devido à memória fraca do entrevistado, respostas viesadas, flexibilidade (o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir), discurso pronto, etc.
- cuidado quando os entrevistados parecem estar fornecendo evidências corroborativas, mas na verdade, estão repetindo o discurso da instituição.
- Caso o entrevistado não quiser responder alguma questão por envolver informação sigilosa, pedir para que ele responda em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe que não exponha este tipo de informação.

- Após a entrevista:

- Relembrar de toda a entrevista, incluir anotações adicionais e fazer interpretações sobre os dados coletados.
- Terminar de preencher este protocolo (caso houver pendências) e transferir o seu conteúdo para forma digital (a ser armazenada no banco de dados da pesquisa).
- Preparar os dados e interpretações para enviar ao entrevistado, visando a checagem posterior dos dados.

- Outras Orientações:

- É preciso estar preparado para acontecimentos não esperados, como uma mudança na disponibilidade do entrevistado.
- A necessidade de sigilo sobre a identidade do entrevistado não pode fazer o entrevistador recuar na proposta inicial da pesquisa, ficando mais na superfície do caso, sem aprofundá-lo como desejaria, de modo a conquistar o consentimento da pessoa em participar da pesquisa.

Parte 6 – Orientações gerais ao pesquisador

(Aqui é considerado o papel do mais amplo do pesquisador, não apenas como entrevistador.)

- Habilidades de um bom pesquisador de estudo de caso:

- Deve ser capaz de fazer perguntas e interpretar as respostas; é preciso ter uma mente indagadora durante a coleta de dados e não apenas antes e após; os dados não devem ser registrados mecanicamente, mas interpretados enquanto estão sendo coletados; deve identificar se as diversas fontes de informação se contradizem ou se há necessidade de evidências adicionais; precisa fazer julgamentos analíticos; é importante a consciência de que embora a coleta de dados deva seguir um plano formal, nem todas as informações que podem ser relevantes a um estudo de caso são previsíveis antecipadamente.
- Deve ser um bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos; “ouvir”, neste caso, significa: receber informações por meio de várias modalidades, escutar as palavras exatas utilizadas (já que a terminologia pode revelar a orientação do entrevistado), capturar o humor e os componentes afetivos e entender o contexto a partir do qual o entrevistado está percebendo o mundo.
- Deve ser adaptável e flexível, de modo que as situações novas encontradas sejam encaradas como oportunidades, não como ameaças: deve estar consciente de que poucos estudos de caso terminarão exatamente como originalmente planejados.
- Deve ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas; deve entender desde o início o propósito da investigação; se não tiver uma noção muito clara das questões em discussão, o pesquisador pode deixar passar pistas importantes ou pode não identificar uma mudança na pesquisa quando ela for aceitável ou desejável.
- Deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas; deve ser sensível e estar atento a provas contraditórias; a pesquisa não terá sentido se o pesquisador procurar utilizá-la apenas para comprovar uma posição preconcebida; ele deve estar aberto a descobertas contrárias ao que ele esperava.

- O que o pesquisador precisa saber:

- Por que o estudo está sendo realizado.
- Quais evidências estão sendo procuradas

Parte 6 - Continuação

- O que o pesquisador devem fazer:

- Registrar informações importantes no momento em que elas ocorrerem (não deixar para depois).
- Buscar convergência e divergência entre os dados coletados.
- Não fazer interpretações que não são decorrentes das evidências coletadas.

Parte 7 – Roteiro de Entrevista

<p>1) Estrutura da Governança</p> <p>1.1 - As empresas presentes no seu setor de atuação, costumam discutir ações ou estratégias comuns?</p> <p>1.2 - Como são planejadas estas ações?</p> <p>1.3 - Que organizações da cadeia produtiva estas ações englobam?</p> <p>1.4 - Esta prática é mantida há quanto tempo?</p> <p>1.5 - Existe um plano de gestão formalizado?</p> <p>1.6 - Como são (foram) tomadas as decisões?</p> <p>1.7 - A distância geográfica importa na participação das empresas em reuniões setoriais?</p> <p>1.8 - no setor de atuação, percebe-se dependência em relação a um único fornecedor, produto/serviço?</p>
<p>2) Funções da Governança</p> <p>2.1 - São realizadas ações setoriais visando aumentar a complementariedade entre as empresas?</p> <p>2.2 - No setor, são incentivadas a criação de empresas novas ou de empresas intermediárias?</p> <p>2.3 - São promovidos, no setor de atuação, eventos conjuntos como: feiras, exposições, cursos, palestras?</p> <p>2.4 - A indústria procura desenvolver ações que possibilitem melhorar a troca de informações entre os diferentes elos da cadeia de produção?</p> <p>2.5 - As organizações procuram desenvolver o relacionamento entre indústria e instituições de apoio?</p> <p>2.6 - As organizações procuram desenvolver relacionamento com órgãos públicos?</p> <p>2.7 - As organizações procuram desenvolver relacionamento com instituições de ensino e pesquisa?</p>
<p>3) Mecanismos / Meios da Governança</p> <p>3.1 - Existem regulamentos visando organizar o relacionamento entre as organizações do seu setor de atuação?</p> <p>3.2 - Existem regras (não necessariamente escritas) orientando empresas do seu setor de atuação?</p> <p>3.3 - Na sua visão, existe confiança no contato entre as empresas deste setor?</p> <p>3.4 - Existe alguma relação contratual (formal ou informal) entre a sua organização e os produtores de matéria - prima?</p> <p>3.5 - Percebe-se que no seu setor de atuação, são realizadas ações para intensificar a cooperação entre os membros da cadeia de produção?</p> <p>3.6 - Percebem-se, no seu setor de atuação, ações para apoiar o desenvolvimento de novas relações entre os membros da cadeia de produção?</p> <p>3.7 - Você desenvolve ações com relação a manter um relacionamento estável com as demais organizações da cadeia de produção?</p> <p>3.8 - Alguma organização do seu setor de atuação já sofreu algum tipo de sanções por um comportamento que as organizações setor não consideravam satisfatório?</p>
<p>4) Objetivo da Governança</p> <p>4.1 - Há preocupação setorial com a qualidade e padronização dos materiais a serem vendidos?</p> <p>4.2 - Existe no setor, a preocupação com o desenvolvimento da comunidade onde estas empresas estão instaladas?</p> <p>4.3 - No contexto setorial, percebe-se a intenção de reduzir a competitividade entre as empresas?</p>
<p>5) Agentes da Governança</p> <p>5.1 - Que organizações costumam se reunir para discutir o futuro do seu setor de atuação?</p> <p>5.2 - No seu entender, que organizações têm maior importância para o desenvolvimento de seu setor de atuação?</p> <p>5.3 - No seu entendimento, existem organizações públicas que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual a representatividade delas?</p> <p>5.4 - No seu entendimento, existem organizações correlatas ou de apoio que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?</p> <p>5.5 - No seu entendimento, existem Instituições de ensino que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?</p> <p>5.6 - No seu entendimento, existem ONGs que tem trabalhado em prol do desenvolvimento do seu setor de atuação? Qual sua representatividade?</p>
<p>6) Requisitos da Governança</p> <p>6.1 - Há confiança entre os membros da sua cadeia de produção?</p> <p>6.2 - Há transparência entre os membros de sua cadeia de produção?</p> <p>6.3 - Os relacionamentos são baseados em ética?</p> <p>6.4 - Existe um conjunto de empresas que apresenta legitimidade para pensar o desenvolvimento do setor?</p>

Parte 8 – Finalizando a entrevista

- Se, no futuro, o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional ou acréscimo a alguma de suas respostas, deixar claro que ele poderá entrar em contato com o entrevistador por *e-mail* ou telefone.
- Solicitar a permissão para enviar ao entrevistado, por *e-mail* ou telefone alguma nova questão que surgir posteriormente, durante a pesquisa.
- solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou as discussões que surgiram durante a entrevista.
- combinar com o entrevistado a checagem posterior (em relação à data da entrevista) dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo entrevistador (com base nos dados). Regra a ser combinada com o entrevistado:

Data 1: data da realização da entrevista (para os tipos de entrevista “F” ou “MT”) ou do envio do questionário (para o tipo de entrevista “ME”).

Data 2: data do recebimento do *e-mail* com a resposta do questionário (apenas para o tipo de entrevista “ME”)

Data 3: Data de envio, pelo entrevistador, por *e-mail* dos dados coletados e de suas interpretações ao entrevistado, visando que ele faça a checagem posterior.

Observações: Para os tipos de entrevista “F” ou “MT”: combinar 5 dias corridos (no máximo) entre a data 1 e a data 3;

Para o tipo de entrevista “ME”: considerar 7 dias corridos (no máximo) entre a data 2 e a data 3.

Data 4: Data do recebimento, pelo entrevistador, sempre via *email* (independente do tipo de entrevista), dos dados e interpretações checados pelo entrevistado.

Observação: Combinar com o entrevistado um prazo máximo de duas semanas entre a data 3 e a data 4. Após este período, caso a resposta do entrevistado não tiver sido recebida pelo entrevistador, será considerado que o entrevistado concorda com os dados coletados pelo entrevistador e com suas interpretações (explicar isto a ele).

Parte 8 - Continuação

Solicitar que o entrevistado sugira outras pessoas (de dentro da sua organização ou não) que poderiam contribuir para a pesquisa. Preencher:

. Nome completo:

.Telefone:

.Email:

.Organização:

. Nome completo:

.Telefone:

.Email:

.Organização:

Anotar o horário de início e término da entrevista (na PARTE 1).

Agradecer ao entrevistado em nome do entrevistador e da universidade. Dar uma estimativa de quando a pesquisa será encerrada e citar a forma como os dados serão divulgados.

Colocar-se à disposição para qualquer informação (agora ou posteriormente).

Parte 9 – Termo de Compromisso

Eu, Paulo Cassanego Jr, Brasileiro, portador do RG nº 1063938748 SJS/RS, CPF nº 95320350015, residente e domiciliado à Rua Dom Pedro Irigoyen, nº 102, Bairro Fortim, na cidade de Santana do Livramento. Venho através do presente termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade de _____ à minha pesquisa de doutorado ligada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração e Economia da Universidade de São Paulo, Seja durante e/ou após a realização da mesma.

E, por ser expressão da verdade, assino o presente.

(Local e data) _____, ____ de _____ de 2014.

Paulo Cassanego Jr