

GOVERNANÇA EM CLUSTERS DE NEGÓCIOS: um estudo em concentrações produtivas do Rio Grande do Sul

PAULO VANDERLEI CASSANEGO JUNIOR

Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA
paulojr@unipampa.edu.br

RENATO TELLES

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
rtelles@unip.br

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES Cluster e Redes de Negócios

GOVERNANÇA EM CLUSTERS DE NEGÓCIOS: um estudo em concentrações produtivas do Rio Grande do Sul

RESUMO

A presente investigação teve como objetivo inventariar e explorar categorias componentes de um modelo descritivo de representação da governança em clusters. Partindo-se dos elementos constituintes da governança de aglomerados produtivos considerados por pesquisadores, definiu-se dimensões potenciais para o mapeamento: estrutura da governança, funções da governança, mecanismos da governança, objetivos da governança, agentes da governança e requisitos da governança. Metodologicamente, optou-se por uma análise comparativa de 4 concentrações produtivas, a partir de dados coletados em entrevistas semiestruturadas com respondentes representando os negócios presentes nos clusters. A pesquisa, desse modo, pode ser classificada como qualitativa, descrita como um estudo de casos múltiplos, sendo seu domínio objetivo constituído por 4 clusters no Estado Rio Grande do Sul. Os resultados da investigação indicam que o construto oferece informação relevante sobre configuração, importância e estágio de desenvolvimento da governança, embora não seja capaz de fornecer estruturas ou métricas de classificação ou tipificação desse processo. Entre as indicações mais específicas decorrentes da pesquisa, os sinais de uma presença percebida de governança pelos entrevistados não puderam ser correlacionados diretamente com mecanismos de coordenação, sugerindo sobreposição maliciosa entre os conceitos de governança e poder.

Palavras-chave: Cluster de negócios. Governança. Redes.

ABSTRACT

This research aimed to explore components inventory and categories of a descriptive model of representation of governance in clusters. Starting from the components of the governance of productive clusters considered by researchers, set up potential dimensions for mapping: governance structure, governance functions, governance mechanisms, governance objectives, governance agents and governance requirements. Methodologically we opted for a comparative analysis of four productive concentrations, from data collected in semi-structured interviews with respondents representing the business gifts in clusters. The research thus can be classified as qualitative, described as a study of multiple cases, and their goal area consists of 4 clusters in the state Rio Grande do Sul. The research results indicate that the construct provides relevant information about configuration, importance and governance development stage, although it is not able to provide structures or classification of metrics or classification of this process. Among the more specific indications arising from research, the signs of a perceived presence of governance by respondents could not be correlated directly with coordination mechanisms, suggesting malicious overlap between the concepts of governance and power.

keywords: Business Cluster. Governance, Business Networks.

1. INTRODUÇÃO

Na literatura sobre clusters, encontram-se uma série de definições sobre o conceito de governança. Na concepção de (Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boa Ventura & Donaire, 2008), a governança pode ser entendida como o exercício de influência estratégica de entidades supra-empresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, caracterizada por natureza relacional. Na literatura, diferentes propostas de abordagem da governança vêm sendo desenvolvidas: desde aquelas preocupadas com elementos formadores da governança (Storper & Harrison, 1991) até aquelas focalizadas com suas funções (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997), incluindo investigações dirigidas para aspectos específicos do processo de governança, como a relação entre organizações componentes de clusters e o exercício da governança (De Propriis & Wei, 2007). A pesquisa sobre governança vem crescendo nos estudos sobre clusters, segundo De Propriis e Wei (2007), particularmente pela importância de compreensão e mapeamento de poder e interesses defendidos.

Para Almeida e Albino (2011), existem fatores importantes à governança de um cluster, como: estrutura de sua produção, aglomeração territorial de organizações e densidade institucional, entre outros. Estes podem influenciar o processo de governança, sua estrutura e forma de operação. Como existem fatores que condicionam a governança de organizações e estes ainda não se encontram inequivocamente estabelecidas na literatura, esta pesquisa tem por objetivo explorar potenciais dimensões descritivas que podem compor um modelo de mapeamento descritivo de governança em Clusters.

Este trabalho se justifica pela relevância de avanço e aprofundamento nesta temática associada a sua influência em padrões de operação e resultado de clusters de negócios, como capacidade competitiva do agrupamento e das organizações, que o compõem (Zaccarelli *et al.*, 2008), minimização de custos (Souza & Candido, 2012), melhoria de desempenho (Hooft & Wind, 2011) e/ou trabalho em conjunto exercido pelas organizações (More, Lima & Amaral, 2008).

Como pressupostos conceituais esta pesquisa admitiu que: (1) Clusters de negócios são 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 & Norhashim, 2008); e (2) Governança constitui o exercício de influência estratégica de entidades supra-empresariais, voltado para vitalidade do agrupamento, envolvendo prioritariamente processos de cooperação em assuntos de caráter coletivo.

A presente investigação foi realizada em quatro clusters no estado do Rio Grande do Sul: (a) Cluster Metal-Mecânico cuja cidade mais representativa é Caxias do Sul; (b) Cluster de Conservas e Doces, cujo município-chave é Pelotas; (c) Cluster de Vitivinicultura da Fronteira Oeste, cujo município base é Santana do Livramento; e (d) Cluster Moveleiro da Região Central, cuja cidade mais representativa é Santa Maria. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2014.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura apresenta diferentes conceitos sobre o fenômeno Governança em *Clusters*. Um levantamento de dados sobre este tema revela um número relativamente elevado de

expressões sendo citadas pelos autores no momento de dissertarem sobre as funções da governança em um aglomerado. A organização destes dados resulta em seis dimensões formadoras da governança em *clusters*: (I) Estrutura da Governança, (II) Funções da governança, (III) Mecanismos/Meios da Governança, (IV) Objetivos da Governança, (V) Agentes da Governança e (VI) Requisitos da Governança. Os conceitos foram separados em Descritivos e Normativos (Carlile & Christensen, 2005) com o propósito de oferecer uma taxonomia defensável sobre as observações dos autores (como sua dimensão descritiva) e compreensão sobre a normalidade do comportamento do fenômeno (como sua dimensão normativa).

Os conceitos da dimensão Estrutura da Governança foram citados por seis autores. Dentre eles, quatro apresentaram um conceito que pode ser considerado normativo. Suzigan, Garcia e Furtado (2007) afirma que a estrutura da governança deve ser local, prevendo a forma esperada para a estrutura da governança. Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) definem que podem existir apenas 5 tipos de estruturas de governança, em uma tentativa de prescrever o comportamento dos atores envolvidos na governança do *cluster*. Assim como Storper e Harrison (1991) que deduzem, de suas pesquisas, quatro 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 (2012) ao descreverem a forma de organização das empresas em um aglomerado.

Com relação à Dimensão Funções da Governança, 12 trabalhos procuraram tecer comentários sobre funções afeitas ao processo de governança. 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 *et al.* (1997), que declaram que a governança pode desempenhar a função de coordenação e controle social das entidades envolvidas. Zaccarelli *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 *et al.* (2007) também trata da questão da influência. Gereffi *et al.*, (2005), Langen (2004), Chen, Liu e Hu (2008) e Souza e Candido (2012) 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. Milan e Vieira (2011) defendem que a principal função da governança é a indicação de formas de interação entre as organizações do *Cluster*.

Com relação à Dimensão 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 classificá-los, convergindo com as propostas de Jones *et al.* (1997), Gereffi *et al.*, (2005), Chen *et al.*, (2008) e Milan e Vieira (2011) que 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; Suzigan *et al.* (2007) observa que ações coletivas de cooperação são os meios utilizados pela governança para exercer suas funções.

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 cluster se traduz em primar pela vitalidade do agrupamento, envolvendo o controle da expansão da competitividade do aglomerado como instrumento/ação de preservação de remuneração do capital das empresas participantes. 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), que conjuga essa condição à lucratividade ao longo do tempo dos negócios. Chen *et al.* (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 (2012) acreditam que a governança do *cluster* deve focalizar-se em articular os atores presentes no aglomerado produtivo, tendo esta ação como sua prática cotidiana. Cairo e Medeiros (2012) entendem que o objetivo da governança é desenvolver uma estrutura produtiva e social dos agentes existentes no cluster.

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, à medida que procuraram tecer comentários sobre tipo de organização passível de participação efetiva da governança de um *cluster*. Para Jones *et al.* (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 *et al.* (2008) visualizam outros tipos de organizações como agentes para a governança, como o governo local, instituições científicas, centros de investigação, faculdades, universidades, comunidade, além das organizações da cadeia de produção. Souza e Candido (2012) conceituam estes agentes como um conjunto selecionado, persistente e estruturado de organizações, aproximando-se do conceito utilizado por Jones *et al.* (1997). Milan e Vieira (2011) descrevem que, além dos atores econômicos, atores sociais e públicos fazem parte da governança. Partilham da mesma ideia, Cairo e Medeiros (2012), pois também avalizam como agentes da governança organizações públicas e privadas.

Com relação aos requisitos da Governança, apenas Souza e Candido (2012) discutem esse fator, entendido como descritivo. Para esses autores, são requisitos para que ocorra a governança, ética, transparência, confiança e legitimidade.

Após o desenvolvimento das proposições do estudo, realizou-se a construção dos conceitos das dimensões, como se verifica no Quadro 1. 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 monopsônico estudado por De Propriis e Wei (2007). Ou ainda, quando não existem canais e 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.

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 à 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.

Quadro 1 – Proposições de estudo

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO		AUTOR
Estrutura	Como se organiza a governança no <i>cluster</i>		Suzigan <i>et al.</i> (2007); Gereffi <i>et al.</i> (2005); Stoper e Harrison (1991); De Propris e Wei (2007); Albers (2010); Souza e Candido (2009)
Funções	Atividades exercidas pela governança do <i>Cluster</i>		Jones <i>et al.</i> (1997); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Suzigan <i>et al.</i> (2007); Gereffi <i>et al.</i> (2005); Stoper e Harrison (1991); De Propris e Wei (2007); Albers (2010); Langen (2004); Chen <i>et al.</i> (2008); Souza e Candido (2012); Milan e Vieira (2011); Cairo e Medeiros (2012)
Mecanismos/ Meios	Formais	Mecanismos explícitos utilizados pela governança do <i>Cluster</i>	Jones <i>et al.</i> (1997); De Propris e Wei (2007); Chen <i>et al.</i> (2008), Milan e Vieira (2011).
	Informais	Mecanismos implícitos utilizados na governança do <i>Cluster</i>	Jones <i>et al.</i> (1997); Suzigan <i>et al.</i> (2007); Gereffi <i>et al.</i> (2005); Chen <i>et al.</i> (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 <i>et al.</i> (1997); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); De Propris e Wei (2007). Chen <i>et al.</i> (2008); Souza e Candido (2012); Milan e Vieira (2011); Cairo e Medeiros (2012)
Requisitos	São as exigências para a existência de governança		Souza e Candido (2012)

Fonte: Autores

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.

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. METODOLOGIA

A abordagem utilizada é qualitativa por se tratar de opção adequada na investigação exploratória de um fenômeno (Godoy, 1995). No caso desta pesquisa, voltada para a análise da governança em *clusters*, escolheu-se como método de pesquisa o estudo de casos múltiplos (Yin, 2001), por se entender que essa alternativa se coaduna com o objetivo da investigação,

qual seja desenvolver um modelo que permita a identificação de potenciais dimensões descritivas que compõem governança de *clusters*. Para a execução de um estudo de caso, cinco componentes de um projeto de pesquisa são importantes (Yin, 2001):

- (1) Questões do estudo – a questão de pesquisa do estudo pode ser enunciada como: quais potenciais dimensões descritivas podem compor um modelo de mapeamento descritivo de governança em clusters de negócios?
- (2) Proposições de estudo, quando necessário – 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 no referente trabalho, procurou-se criar um quadro sinóptico, apresentando as dimensões constituintes de governança. Este trabalho envolveu quatro etapas: (i) levantamento das dimensões da governança em *clusters*; (ii) agrupamento dessas dimensões; (iii) classificação das dimensões encontradas em Descritivo e Normativo; (iv) desenvolvimento do conceito das dimensões. Neste trabalho, é importante observar que como optou-se por uma proposta descritiva, cabe verificar a correspondência daquelas dimensões de governança e seu caráter descritivo ou normativo. Os elementos descritivos podem ser associados a Estrutura da Governança, Funções da Governança, Mecanismos da Governança, Agentes da Governança e Requisitos da Governança. Todavia, arbitrou-se, pela sua concepção, o elemento Objetivos da Governança como normativo.
- (3) Unidades de análise – a seleção dos casos a serem estudados baseou-se em 2 critérios: (a) acessibilidade do pesquisador; (b) 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 esses autores, existem fundamentos de vantagem competitiva acessíveis apenas a clusters que apresentam governança: (1) introdução de novas tecnologias e (2) a execução de estratégias voltadas para o *cluster*. Com base nas informações de Tatsch, Ruffoni e Batisti (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 aglomerados: (I) *Cluster* Metal-Mecânico cuja cidade mais representativa é Caxias do Sul; (II) *Cluster* de Conservas e Doces, cujo município-chave é Pelotas; (III) *Cluster* Vitivinicultura da Fronteira Oeste, cujo município base é Santana do Livramento; (IV) *Cluster* Moveleiro da Região Central, cuja localidade mais representativa é Santa Maria.
- (4) Lógica que une os dados às proposições – a análise dos dados será realizada a partir da análise de conteúdo (Calixto, 2009). Nesta pesquisa, utilizou-se como ferramenta auxiliar para análise, o software NVivo 10, visando codificação e simplificação de análise dos dados. Como esta pesquisa 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, as Dimensões Descritivas da Governança em *Cluster* e a realidade encontrada no campo, coletada a partir de entrevistas semiestruturadas, observação e coleta de documentos.
- (5) Critérios para interpretar as constatações – num estudo quantitativo, as análises estatísticas oferecem critérios explícitos para se interpretar os achados do estudo de campo (Yin, 2001). Entretanto, diversas análises de estudos de caso não contam com este expediente. Nesta investigação, desenvolveu-se uma matriz, contemplando diferentes resultados possíveis, considerando as Dimensões Descritivas da governança em

clusters e a observação de sua existência. Esta técnica é sugerida por Yin (2001), chamada de explanação rival. Esta matriz é exemplificada no Quadro 2.

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.

Quadro 2 – Matriz de observação dos elementos

Elementos da Governança em Clusters	OBSERVAÇÃO DA EXISTÊNCIA DO ELEMENTO NO CLUSTER					
	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: autores.

4. RESULTADOS

4.1 Relação entre proposições de estudo e observações empíricas 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. Levou-se em conta a indicação do entrevistado, de forma espontânea 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). Nove entrevistas foram desenvolvidas e os dados compilados destas entrevistas podem ser observados no Quadro 3.

Quadro 3 - 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 cluster	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 Cluster	1. Empresas não procuram ter complementariedade. 2. São realizados eventos e palestras. 3. Pouca interação com a cadeia de produção 4. Boa relação com institutos de pesquisa
MECANISMOS/ MEIOS	Formais	1. Existem, mas são pouco usados 2. Ações de cooperação incipientes
	Informais	1. Alguma colaboração entre empresas mais antigas
OBJETIVOS	Resultado esperado pela ação da governança do Cluster	1. Grande preocupação com a qualidade dos produtos 2. Pouca preocupação com a comunidade 3. Preço dos produtos praticamente tabelado
AGENTES	Agentes que atuam na governança do Cluster	1. Doceiras 2. Órgãos públicos são importantes (CDL e Prefeitura) 3. Instituições de apoio não foram citadas 4. Instituições de ensino têm importância relativa 5. ONGs não foram citadas
REQUISITOS	São as exigências para a existência de governança	1. Confiança, e ética são atributos importantes. 2. Legitimidade Tem importância relativa 3. Transparência inexistente

Fonte: autores.

Com relação à estrutura da governança no *Cluster* de Doces de Pelotas, percebe-se que as empresas discutem ações comuns. Estas ações são planejadas em assembleias, porém englobam apenas as doçarias. Este resultado corrobora De Propriis e Wei (2007), sobre a existência a formatação da governança em cadeias de produção multipolares. Verifica-se que a prática de discussão de ações é realizada há algum tempo. Ainda, nota-se que existe um plano de gestão formalizado entre as doceiras, incluindo a existência de um conselho regulador. Destaca-se a ausência de local comum para a realização de reuniões, optando-se por utilizar salas cedidas por instituições parceiras. A existência de plano de gestão formalizado é descrita por De Propriis e Wei (2007), quando conceituam a governança em aglomerados de empresas.

Com relação às Funções da Governança, 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. As empresas do setor participam em conjunto de eventos e feiras, como a Fenadoce. Realizam cursos promovidos para o setor via 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). Com a conquista do selo de Indicação Geográfica, o conhecimento tácito de elaboração centenário de doces deve ter se tornado

explícito, com a divulgação e padronização das receitas, induzindo a inferência da presença de importantes esforços de coordenação (Gereffi *et al.*, 2005).

Com relação aos mecanismos da governança, as doceiras acreditam que o regulamento da Associação tem força de regulamento setorial. Muito foi realizado com o intuito de aumentar a cooperação das empresas em sua cadeia de produção. Admite-se que o principal mecanismo utilizado é o contrato formal (Jones *et al.*, 1997) que regula o selo de procedência do doce. Existe a tentativa de agregar a este regulamento ações de cooperação (Chen *et al.*, 2008).

Com relação aos Objetivos da Governança no *Cluster* de Doces, existe busca pela padronização dos doces. Esta busca se dá em função do selo de Indicação Geográfica. As atitudes das empresas demonstram que um dos objetivos da governança é de salvaguardar a construção de riqueza das organizações, como descrito por Zaccarelli *et al.* (2008) e Chen *et al.* (2008). Não foi identificada preocupação quanto ao desenvolvimento social da localidade (Cairo & Medeiros, 2012).

Com relação aos Agentes da Governança no *Cluster* de Doces, pode-se dizer que, as 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 participam de algumas articulações. As organizações de apoio consideradas são supermercados locais. 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. Com relação aos Agentes da Governança, nota-se o descrito por Jones *et al.* (1997).

No que se refere aos Requisitos da Governança no *Cluster* de Doces, 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.

4.2 Relação entre proposições e observações empíricas no *Cluster* Metal-Mecânico

A pesquisa no *Cluster* metal-mecânico teve início com informações de pesquisadores da Universidade de Caxias do Sul, responsáveis por pesquisa anterior no aglomerado. Solicitou-se o contato de empresas representativas na região. Em contato com estas organizações, demandou-se indicações de outras empresas do arranjo. Levou-se em conta a indicação do entrevistado, seja de forma espontânea, durante a entrevista, ou a partir da indagação do entrevistador, configurando um processo de pesquisa em cadeia ou bola de neve (Patton, 2002). Chegou-se a 6 entrevistados, apresentados no Quadro 4.

Com relação à estrutura da governança, constata-se a presença de dois movimentos complementares, de grandes empresas, visando controlar as suas cadeias de suprimentos, como descrito por De Propriis e Wei (2007) e, o trabalho de instituições correlatas e de apoio, com a construção de uma estrutura paralela procurando orientar pequenas e médias empresas.

Com relação às funções da governança no *Cluster* Metal-Mecânico, o aglomerado limita-se a conceder espaços de encontro e convivência entre as empresas. No que se refere a organizações de eventos, percebe-se 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 polo 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, as empresas preocupam-se em manter um bom relacionamento com os Governos Estadual e Municipal, possuindo diversas organizações de ensino e pesquisa promovendo capacitação no *Cluster*. Enquanto função verifica-se o comando exercido pelas grandes corporações, como descrito por Suzigan *et al.* (2007), além da influência orientadora (Zaccarelli, *et al.* 2008).

Com relação aos Mecanismos da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico, é possível entender-se que o setor não possui regulamento visando orientar as empresas do setor. O

relacionamento entre as organizações da cadeia de produção não é marcado por laços significativos. Também não foi notado sinal de sanções de alguma empresa por causa de seu comportamento. Quanto a mecanismos, percebe-se a tentativa de utilizar ações de cooperação (Chen *et al.*, 2008). No tocante aos objetivos da governança, percebe-se que as empresas no aglomerado buscam manter um padrão de qualidade em seus produtos. O número de empresas que possui certificação ISO é significativo. Não se percebeu no *cluster*, preocupação com o desenvolvimento da comunidade. Com relação aos Agentes da Governança no *Cluster* Metal-Mecânico, pode-se dizer que, pequenas, médias e grandes empresas tentam conviver no setor. Que a preocupação das grandes empresas volta-se para o mercado. Neste aglomerado percebe-se a influência de órgãos públicos (Milan & Vieira, 2011), com envolvimento por parte dos governos municipais e federais, além das empresas da cadeia de produção (Stoper & Harrison, 1991).

Quadro 4 - Relação entre proposições e observações empíricas no Cluster Metal-Mecânico

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO	SITUAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES FRENTE ÀS OBSERVAÇÕES
ESTRUTURA	Como se organiza a governança no cluster	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 Cluster	1. Organização de eventos é a principal função observada
MECANISMOS/ MEIOS	Formais	1. Não existem mecanismos formalizados
	Informais	1. Principal mecanismo é o incentivo a cooperação
OBJETIVOS	Resultado esperado pela ação da governança do Cluster	1. Grande preocupação com a qualidade dos produtos 2. Pouca preocupação com a comunidade
AGENTES	Agentes que atuam na governança do Cluster	1. Empresas do setor 2. Órgãos públicos são importantes financiadores 3. Instituições de apoio têm importância relativa, mas não têm poder de decisão. 4. Instituições de ensino têm importância relativa, mas não têm poder de decisão. 5. ONGs não foram citadas
REQUISITOS	São as exigências para a existência de governança	1. Confiança, transparência, ética e legitimidade são atributos importantes. 2. Atenção redobrada em questões mercadológicas

Fonte: autores.

Quanto aos requisitos da governança em *cluster*, pode-se compreender que as empresas do aglomerado sinalizam confiança velada; mesmo reconhecendo que a competição por objetivos mercadológicos é importantes, não se constata que esse contexto induz a problemas de falta de confiança, ética ou transparência no setor.

4.3 Relação entre proposições e observações empíricas no Cluster Vitivinícola

O início do processo de coleta de dados de campo no *Cluster* Vitivinícola deu-se com entrevista à empresa mais antiga do aglomerado. No decorrer do contato, tomado como prática para as demais levantaram-se indicações para novas abordagens, favorecendo acesso e compreensão da rede a outros indivíduos ou organizações relevantes do arranjo, processo de pesquisa conhecido como em cadeia ou bola de neve (Patton, 2002). Essa estratégia conduziu a 5 entrevistados. Os dados podem ser visualizados no Quadro 5.

Com relação à Estrutura da Governança, além das empresas do ramo, instituições fazem parte de um grupo de discussão dos rumos do aglomerado. As ações deste aglomerado têm englobado as vinícolas. À medida que cresce a necessidade por matéria-prima, alguns produtores têm começado a participar da discussão. Existe local físico para as reuniões, mas não a formalização de planejamento para essas. O setor é dependente de um fornecedor, portanto com poder de influência sobre a rede produtiva. No *cluster* vitivinícola, percebe-se a existência de uma estrutura heterárquica, apesar de grandes empresas fazerem parte do aglomerado (De Propriis e Wei, 2007).

Quadro 5 - Relação entre proposições e observações empíricas no Cluster Vitivinícola

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO	SITUAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES FRENTE ÀS OBSERVAÇÕES
ESTRUTURA	Como se organiza a governança no cluster	1. Empresas costumam discutir as estratégias, mas apenas na parte de comercialização de produtos. 2. Existe local físico para realização de reuniões, mas não existe plano de gestão. 3. Existe dependência de fornecedores, mas eles não têm poder de decisão. 4. Empresas mais próximas trocam mais informações.
FUNÇÕES	Atividades exercidas pela governança do Cluster	1. Empresas não procuram ter complementariedade. 2. São realizados eventos e palestras. 3. Pouca interação com a cadeia de produção 4. Boa relação com institutos de pesquisa
MECANISMOS/ MEIOS	Formais	1. Existem, mas são pouco usados 2. Ações de cooperação incipientes
	Informais	1. Colaboração por boa vizinhança
OBJETIVOS	Resultado esperado pela ação da governança do Cluster	1. Grande preocupação com a qualidade dos produtos 2. Pouca preocupação com a comunidade 3. Interesse crescente em manter nível de construção de riqueza
AGENTES	Agentes que atuam na governança do Cluster	1. Empresas Vitivinícolas 2. Órgãos públicos são importantes 3. Instituições de apoio têm importância relativa 4. Instituições de ensino têm importância relativa 5. ONGs não foram citadas
REQUISITOS	São as exigências para a existência de governança	1. Confiança, transparência e ética são atributos importantes. 2. Legitimidade Tem importância relativa

Fonte: autores.

Com relação às Funções da Governança, o aglomerado preocupa-se com participação em feiras e realização de cursos, com interação modesta entre empresas e organizações de apoio. Volume de informação trocada entre vitivinícolas e outras organizações da cadeia produtiva pode ser considerada acanhada. Verifica-se relacionamento positivo entre empresas e instituições de ensino e pesquisa. A intenção da Governança está concentrada em conferir orientação de caráter estratégico ao negócio (Zaccarelli *et al.*, 2008).

Com relação aos Mecanismos da Governança do *Cluster*, pode-se verificar 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. No tocante aos mecanismos, percebe-se o investimento em contratos informais e ações de cooperação (Chen *et al.*, 2008).

Com relação aos Objetivos da Governança, é visível a preocupação com qualidade e padronização dos produtos. Nota-se que os entrevistados não percebem ações para desenvolver o local onde estão inseridas. Percebe-se, a partir dos dados, que no *cluster* entende-se que as organizações devem procurar agir 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*, é perceptível participação da maioria absoluta das vitivinícolas, instituições públicas são frequentemente referidas e que fornecedores de embalagens são as únicas organizações de apoio que chegam a impactar nas decisões. É possível se reconhecer que as vinícolas são potencialmente os principais agentes da governança, apoiadas por órgãos públicos. Mas não se percebe a presença de atores sociais (Milan & Vieira, 2011). Conforme os dados sobre os Requisitos para a existência de Governança, os entrevistados admitem a presença de confiança, ética e transparência entre as organizações. Entretanto, com relação à legitimidade, os entrevistados divergiram de opinião.

4.4 Relação entre proposições e observações empíricas no Cluster Moveleiro

Assim como no arranjo vitivinicultor, o início do processo de pesquisa no *Cluster Moveleiro* ocorreu com a abordagem da empresa mais antiga do aglomerado. Durante a entrevista, levantaram-se indicações para novas abordagens, favorecendo interação e compreensão da rede a outros indivíduos ou organizações relevantes do arranjo, processo de pesquisa conhecido como em cadeia ou bola de neve (Patton, 2002). Esse procedimento foi replicado para as entrevistas que se seguiram. Por meio desse protocolo, mas limitado às restrições de acesso dessa concentração empresarial, obteve-se 3 respondentes. Os dados estão apresentados no Quadro 6.

Com relação à estrutura da governança no *cluster moveleiro* percebe-se que, as empresas no setor procuram discutir estratégias em comum, embora esse esforço não tenha conduzido a ações concretas. Deve-se reconhecer a destacada influência dos fornecedores no desenvolvimento do setor, ingerindo até o nível de decisão de matéria-prima a ser utilizada. No aglomerado percebe-se a presença de uma governança de natureza hierárquica (De Propriis e Wei, 2007), influenciada pelos fornecedores.

Com relação às funções da governança, existem reduzidas ações de complementariedade, particularmente quando do estabelecimento de novas empresas funcionando como intermediárias. Não são realizados eventos no município, sendo clara a ausência de relacionamentos ou disposição para tanto com os demais elos da cadeia de produção, em especial, pela aparente condição de controle de um dos elos dessa cadeia.

Quadro 6 - Relação entre proposições e observações empíricas no Cluster Moveleiro

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO	SITUAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES FRENTE ÀS OBSERVAÇÕES
ESTRUTURA	Como se organiza a governança no cluster	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 Cluster	1. Empresas não procuram ter complementariedade. 2. São realizados eventos e palestras setoriais. Pouca interação com a cadeia de produção
MECANISMOS/ MEIOS	Formais	1. Ações de cooperação incipientes
	Informais	2. Organizações receberam punições por comportamento
OBJETIVOS	Resultado esperado pela ação da governança do Cluster	1. Grande preocupação com a qualidade dos produtos 2. Pouca preocupação com a comunidade
AGENTES	Agentes que atuam na	1. Fabricas de móveis, porém não são todas as empresas

	governança do Cluster	2. Instituições de apoio têm importância relativa 3. Instituições de ensino e ONGs não foram citadas
REQUISITOS	São as exigências para a existência de governança	1. As evidências coletadas não demonstram a existência dos Requisitos.

Fonte: autores.

Com relação aos Mecanismos da Governança, não existem regulamentos setoriais. As relações entre indústrias e demais organizações são informais. No setor não são incentivadas novas relações entre as empresas. A partir dos dados, pode-se dizer que, no aglomerado utilizam-se apenas relações informais como mecanismo de governança (Jones *et al.*, 1997).

Com relação aos Objetivos da Governança, existe preocupação com qualidade dos produtos e utilização de materiais considerados sustentáveis. Não existe padronização, pois as indústrias são pequenas. Em se tratando da preocupação com a comunidade, percebeu-se que algumas empresas procuram desenvolver ações de assistencialismo.

Com relação aos Agentes da Governança, existem organizações que se reúnem, mas seu acesso não é aberto a todos; o Sebrae se coloca como organização pública relevante. Fornecedores são as organizações de apoio participantes e relevantes. No caso do aglomerado de móveis, nota-se que apenas fábricas participam de sua governança, convergindo com a posição Stoper e Harrison (1991). Com relação aos dados relacionados aos requisitos da governança, pode-se admitir ausência de confiança ou ética entre empresas e a presença de um conjunto de organizações que procuram ter legitimidade para pensar o setor.

4.5 Análise Cruzada do Estudo de Casos Múltiplos

A análise cruzada dos dados obtidos no estudo dos quatro *Clusters* oferece uma perspectiva integrativa para a descrição comparativa de cada um dos aglomerados estudados. Para realizar esta análise, lançou-se mão da Matriz de Observação dos elementos, apresentada na metodologia, discorrendo-se sobre cada uma das situações observadas na coleta de dados. Estas informações podem ser visualizadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Observação da existência dos elementos da Governança nos *Clusters* analisados

ELEMENTOS GOVERNANÇA EM CLUSTERS	CLUSTER DE DOCES	CLUSTER METAL-MECÂNICO	CLUSTER VITIVINÍCOLA	CLUSTER MOVELEIRO
Estrutura da Governança	☑	☑	☑	☑
Funções da Governança	☑	☑	☑	☒
Mecanismos/Meios da Governança	☑	☒	☑	☑
Objetivos da Governança	☑	☑	☑	☑
Agentes da Governança	☒	☑	☒	☒
Requisitos da Governança	☑	☑	☑	☒

Fonte: autores.

Legenda: Elemento observado → ☑

Elemento não observado → ☒

O Cluster de Doces configura a situação 5 do quadro analítico, onde a Governança do aglomerado apresenta constituição com diversidade limitada, 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 *Cluster* Metal-Mecânico pode ser associado à situação 3, não se percebendo no aglomerado a existência de regulamentos ou regras explícitas. Além disso, não se verificam incentivos ou sanções implícitas ou informais por parte das organizações que ali se localizam. O *Cluster* Vitivinícola corresponde à situação 5, com uma governança pouco diversificada, constituída por membros que não representam todos segmentos do aglomerado, com a ausência de organizações não Vitivinícolas. O Cluster Moveleiro apresenta as situações 2, 5 e 6, constituindo-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 e palestras; também não se percebe relacionamento entre a governança do cluster e organizações de apoio, instituições de ensino e órgãos públicos; soluções de infraestrutura e informações tecnológicas e de mercado são resultado exclusivo de decisão individual das empresas; (b) situação 5, visto que o aglomerado apresenta constituição de uma governança pouco diversificada, com numero reduzido de componentes; e (c) situação 6, porque o aglomerado não aponta a necessidade de requisitos para sua existência.

5. CONCLUSÕES

A proposta do presente trabalho, orientada para a exploração de potenciais dimensões de mapeamento descritivo de governança em clusters de negócios, informação relevante dada sua influencia em padrões de operação e resultado desses arranjos, partiu da concepção de um construto integrando 6 dimensões, baseado na literatura pesquisada. As proposições nesse estudo foram admitidas como a presença de sinais nessas dimensões, constituintes e identificadoras da configuração da governança, entendidas como categorias de análise:

- (1) estrutura da governança: forma como se organiza a governança do *cluster*. Nessa dimensão, pode-se reconhecer que a ausência de exercício hierárquico e, nesse sentido, uma configuração mais relacional, como no Cluster de Doces, aparentemente correlaciona-se com o desenvolvimento mais integrativo do aglomerado e potencialmente com o desenvolvimento das demais categorias;
- (2) funções da governança: ações executadas pela governança. Este componente exibiu aderência ao conceito de Zaccarelli *et al.* (2008), verificando-se nos *clusters* pesquisados movimentos de influência das organizações a praticar estratégias favoráveis às necessidades do aglomerado como, por exemplo, 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, que concorda com a proposta de Milan e Vieira (2011), é a gestão das relações entre os diversos atores econômicos. Este aspecto foi percebido em alguns aglomerados, principalmente no *Cluster* Metal-Mecânico. Nesta categoria, entretanto, não houve evidências de coordenação das atividades produtivas, como prescrito por Suzigan *et al.* (2007) e Albers (2010).
- (3) mecanismos da governança: meios utilizados pela governança do *cluster* para cumprir suas funções. Com frequência, verificou-se existência de contratos formais entre organizações, porém não definindo as relações entre todas as empresas. Embora a presença desse instrumento, como assinalado por Jones *et al.* (1997), ofereça bases em alguma medida para o exercício da governança, essa se compõe de um sistema de regras formais e informais (Milan & Vieira, 2011). 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 Schimitz (1996), 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 *et al.* (2008) sobre o papel da cooperação como Mecanismos da governança, pois são insipientes os projetos de cooperação desenvolvidos nos aglomerados.

- (4) objetivos da governança: propósitos e metas da operação da governança. 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 a remuneração do capital das organizações participantes do aglomerado.
- (5) agentes da governança: atores com função protagonista atuando na Governança do *cluster*. Os dados concordam com a descrição de Jones *et al.* (1997), que identifica os agentes da governança como um grupo de organizações com relativa diversidade (por exemplo, não pertencendo todos ao mesmo setor) e que se relacionam ao longo do tempo. Nas concentrações investigadas, esse padrão geral foi observado na maioria absoluta. De qualquer forma, cada governança possui características únicas que as distinguem das demais (Sacomano Neto & Paulillo, 2012). A participação da comunidade local na governança, como verificado por Chen *et al.* (2008), ou a participação de atores sociais como agentes da governança, como apresentado em Milan e Vieira (2011), não foram positivamente constatados.
- (6) requisitos da governança: exigências para a existência de governança. Este componente foi construído a partir do trabalho de Souza e Candido (2012), que descreve como premissa para a constituição da governança, categorias como ética, transparência, confiança e legitimidade. A pesquisa de campo realizada limitou-se a indicação da confiança como critério relevante no estabelecimento e operação da governança.

Os resultados da investigação indicam que o construto oferece informação relevante sobre configuração, importância e estágio de desenvolvimento da governança, embora não seja capaz de fornecer estruturas ou métricas de classificação ou tipificação desse processo. Entre as indicações mais específicas decorrentes da pesquisa, os sinais de uma presença percebida de governança pelos entrevistados não puderam ser correlacionados diretamente com mecanismos de coordenação, sugerindo sobreposição maliciosa entre os conceitos de governança e poder.

REFERÊNCIAS

- ALBERS, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, (62), 204-233.
- ALMEIDA, R. F.; ALBINO, A. A. (2011). Percepção dos Empresários sobre Governança e Desenvolvimento dos APLs de Móveis e de Confecções de Ubá-MG e região. *V Encontro de Estudos em Estratégia, 2011*, Porto Alegre. Encontro de Estudos em Estratégia.
- AZIZ, K. A.; NORHASHIM, M. (2008). Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness. *Review of Policy Research*, 4 (25), 349-375.
- CAIRO, S. A. F.; MEDEIROS, F. F. (2012). Arranjos Produtivos Locais: considerações sobre as formas de governança e políticas de desenvolvimento. *BREITBACH, A. C .M. (ORG) Os desafios do desenvolvimento local*. Porto Alegre: FEE.

- CALIXTO, L. (2009). Estudos de caso sobre custos ambientais. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 2 (10), 87-109.
- CARLILE, P. R.; CHRISTENSEN, C. M. (2005). The Cycles of Theory Building in Management Research. *Working Paper*, School of Management at Boston University; Harvard Business School.
- CHEN, W; LIU, S; HU, D. (2008). Analytic framework about industrial cluster governance. *China-USA Business Review*. 7 (10).
- DE PROPRIIS, L; WEI, P. (2007). Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District. *Urban Studies*, 12 (44), 2465–2486.
- GEREFFI, G; HUMPHREY, J; STURGEON, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 1 (12), 78–104.
- GODOY, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 2 (35), 57-63.
- HOOFT, J.; WIND, F. (2011). Company performance of Italian industrial districts. *Utrecht: Science Shop of Law, Economics and Governance*, Utrecht University.
- HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. (1996). The Triple C approach to local industrial policy. *World Development*, 12 (24), 1859-1877.
- JONES, C; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, 4 (22), 911.
- LANGEN, P. de. (2004). Governance in Seaport Clusters. *Maritime Economics and Logistics*, 2 (6), 141-156.
- MILAN, G. S. ; VIEIRA, G. B. B. (2011). Proposição de um modelo conceitual em torno da prática da governança em cadeias logístico-portuárias. *Revista Gestão Industrial*, 7, 154-174.
- MORE, J.D ; LIMA, F.G.F ; AMARAL, A.B.P. (2008). O modelo mental da Governança do APL de Moda Intima de Nova Friburgo sobre Cultura, Empreendedorismo e Inovação. *SIMPOSIO 2008.- XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008*, Brasília.
- PATTON, M. Q. (1990). Qualitative Research & Evaluation Methods. *Thousand Oaks: Sage*.
- SACOMANO NETO, M; PAULILLO, L. F. de O. (2012). Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro. *Revista de Administração Pública* (Impresso), 46, 57-71.
- SOUZA, S. M. A. ; CÂNDIDO, G. A. (2012). Proposta de Critérios para Análise de Estruturas de Governança em Redes Interorganizacionais: o caso dos Arranjos Produtivos Locais. *Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), 2012*, Curitiba. 1, 350-365.
- STORPER, M; HARRISON, B. (1991). Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, 20, 407-422.
- SUZIGAN, W; GARCIA, R; FURTADO, J. (2007). Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Gestão & Produção* (UFSCAR. Impresso), 14, 425-439.
- TATSCH, A. L.; RUFFONI, J. ; BATISTI, V. (2011). Política para APLs no RS: critérios e arranjos selecionados para apoio. *Ensaio FEE (Online)*, 31 Número Especial, 703-740.
- YIN, Robert. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre, Bookman.
- ZACCARELLI, S. B; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. (2008). Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para o sucesso dos negócios. 1. ed. São Paulo - SP: Atlas.