

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

Fabício Peter Vahl

**Mapeamento dos Atores e das Redes de Confiança
da Governança Endógena do Micropólo de Turismo da
Região Leste de Florianópolis**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis, 2011.

FABRÍCIO PETER VAHL

**Mapeamento dos Atores e das Redes de Confiança
da Governança Endógena do Micropólo de Turismo da
Região Leste de Florianópolis**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre em Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho

Florianópolis, 2011.

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

V127m Vahl, Fabricio Peter
Mapeamento dos atores e das redes de confiança da governança endógena do micropólo de turismo da região Leste de Florianópolis [dissertação] / Fabricio Peter Vahl ; orientador, Nelson Casarotto Filho. - Florianópolis, SC, 2011. 168 P.: il., grafs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Gestão de empresas - Florianópolis (SC). 3. Produtividade industrial - Florianópolis (SC). 4. Organização. 5. Empreendimentos - Florianópolis (SC). I. Casarotto Filho, Nelson. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU 658.5

FABRÍCIO PETER VAHL

**Mapeamento dos Atores e das Redes de Confiança Da Governança
Endógena do Micropólo de Turismo da Região Leste de
Florianópolis**

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de Agosto de 2011.

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador do curso

Banca Examinadora:

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador – DEPS/UFSC

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.
DEPS/UFSC

Prof. Artur Santa Catarina, Dr.
DEPS/UFSC

Prof. Myriam Prata Barbejat, Dra.
DEPS/UFSC

Prof. Jorge Alberto Velloso Saldanha, Dr.
UFPI

Dedico este trabalho a meus pais,
Ledemar e Evani, que sempre me
incentivaram a buscar o conhecimento
pelo prazer da sabedoria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente a meus pais, Ledemar e Evani, que sempre me propiciaram oportunidades de educação em escolas de excelência e incentivaram a buscar minhas aspirações.

Agradeço a meu filho Noah, por me fazer enxergar a vida através da sinceridade do bom coração, com alegria e imaginação de nossos princípios.

À minha esposa, Juliana, por me propiciar o confronto de meus valores em uma sociedade desvirtuada e não desistir das ações verdadeiras.

Agradeço também a meus familiares de convívio mais próximo nos dias de hoje, Fernando, Alexandra e Eni que estiveram em apoio nos nossos momentos mais difíceis.

A meu orientador, Prof. Nelson Casarotto Filho, pelas sugestões preciosas na elaboração deste trabalho.

À banca examinadora, Prof. Emílio Araújo Menezes, Prof. Artur Santa Catarina, Prof. Myriam Prata e Prof. Jorge Alberto Velloso Saldanha.

À todos empresários que contribuíram à realização deste trabalho.

RESUMO

A busca por competitividade das empresas tem guiado os esforços dos empreendedores, principalmente de pequeno e médio porte, a ações associativas e cooperativas, já que através dessa estratégia essas empresas podem aumentar sua flexibilidade e eficiência em processos que não são de sua excelência. Desse processo podem surgir, quando em maior escala, as aglomerações produtivas em torno de uma vocação regional, que podem evoluir para organizações como os arranjos produtivos locais (APL). As experiências brasileiras e internacionais bem sucedidas de aglomerações produtivas mostram a capacidade dos produtores em sustentar suas vantagens competitivas em fatores dinâmicos, relacionados fundamentalmente com a inovação e a interação entre os agentes locais, incluindo também organismos de apoio e o setor público, através da governança. Assim, este trabalho visa modelar uma ferramenta para encontrar estes mecanismos e atores da governança em uma aglomeração econômica, mesmo quando não explícitos em uma estrutura organizada. Assim, foi feita uma revisão bibliográfica sobre tipos e modelos da governança de arranjos produtivos, focando em seus mecanismos de forma mais objetiva, embasando a definição dos serviços da governança, o que propicia também a avaliação da mesma através do modelo de avaliação da qualidade de serviços Servqual. No final apresenta-se o modelo para mapeamento dos atores e das redes de confiança da governança de um aglomerado produtivo, bem como sua aplicação no micropólo de turismo do Leste de Florianópolis.

Palavras-chave: governança; aglomerações produtivas; Organização; Redes de confiança;

ABSTRACT

Economic clusters present governance patterns due to their stage of development, which may also be attributed to the performance of the public and private actors that compose the support mechanisms. Several studies have shown that there is no single model for the governance of interorganizational relationships, hence the lower the stage of development of a cluster higher the complexity of the network formed by the actors involved in local development. We argue that in order to develop strategic regional and collective plans, first one ought to identify those responsible for the collective decisions within the cluster. We propose a framework and a tool for mapping the governance actors of a cluster. Considering the mechanisms as service providers for local clustered firms, the internal clients, we adapted a service quality measurement instrument in order to make an evaluation of a tourism cluster, which also enabled the recognition of the governance actors from bottom-up.

Key-words: Governance; Clusters; Organization; Confidence Networks ;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema para o Plano de Ação Setorial a partir da mobilização da cadeia.....	28
Figura 2 - Estrutura de trabalho para um processo de mapeamento de atores.....	30
Figura 3 - Estágios de Desenvolvimento de Algormerados.....	37
Figura 4 - Modelo da Governança em rede como sistema fechado.....	51
Figura 5 - O processo de parceria.....	61
Figura 6 - A variação do Quantum Social através das Redes de Confiança.....	64
Figura 7 - Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.....	67
Figura 8 - Mecanismos de atuação da Governança em Rede	73
Figura 9 - Stakeholders e categorias.....	79
Figura 10 - Porcentagem da população de 18-64 anos de idade que tenha recebido qualquer treinamento em empreendedorismo ou gestão de empresas.....	106
Figura 11 - Mapa dos atores da governança do pólo de turismo do Leste de Florianópolis.....	133
Figura 12 - Teia da Governança do Pólo turístico do Leste de Florianópolis.....	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização do pólo de turismo de Florianópolis.....122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fontes de recursos esperadas por empreendedores.....	104
Tabela 2 – Composição dos Mercados de Crédito.....	105
Tabela 3 – Porcentagem da População com idade entre 18-64 anos de idade que tenha recebido Treinamentos em Gestão e Empreendedorismo após a Escola.....	107
Tabela 4 – Atividades e Papeis dos Mecanismos da Governança Endógena de um Cluster de Turismo.....	126
Tabela 5 – Qualidade da Governança Endógena do Leste da Ilha de Santa Catarina.....	127

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	23
1.1. Definição do Problema.....	24
1.2. Objetivos.....	25
1.2.1. Objetivo Geral.....	26
1.2.2. Objetivos Específicos.....	26
1.3. Justificativa.....	26
1.4. Procedimentos Metodológicos.....	29
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	32
2.1. Da Aglomeração Econômica ao Sistema Produtivo Local.....	33
2.1.1. Ciclo de Vida de Aglomerações Econômicas.....	36
2.2. Governança de Clusters e Cadeias Produtivas.....	39
2.2.1. Estruturas de Hierarquia e relações de comando da Governança.....	43
2.2.2. Governança Endógena em Rede.....	47
2.2.2.1. Redes Sociais das Aglomerações Econômicas.....	53
2.2.2.2. Confiança em Relações Interorganizacionais.....	56
2.2.2.3. Redes de Confiança em Aglomerado Produtivos.....	60
2.2.3. Mecanismos de Atuação da Governança.....	63
2.3. Gestão dos Serviços e Qualidade da Governança.....	109
2.3.1. Mapeamento do conhecimento Estratégico.....	109
2.3.2. Governança como prestadora de serviços internos de um aglomerado.....	110
2.3.3. Modelo Servqual para avaliação da qualidade em serviços.....	114
3. MAPEAMENTO DE ATORES E REDES DE CONFIANÇA DA GOVERNANÇA.....	121
3.1. O pólo turístico do Leste de Florianópolis.....	122
3.2. Avaliação da Qualidade dos Serviços da Governança Endógena.....	127
3.3. Mapa de Atores da Governança do Aglomerado.....	131
3.4. Teia de Governança e suas Redes de Confiança.....	138
4. CONCLUSÕES.....	140
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	143
ANEXOS.....	158

1. INTRODUÇÃO

A busca por competitividade das empresas tem guiado os esforços dos empreendedores, principalmente de pequeno e médio porte, a ações associativas e cooperativas, já que através dessa estratégia empresas de menor porte podem aumentar sua flexibilidade e eficiência em processos que não são de sua excelência. Com isso, podem competir também em mercados dominados por empresas de grande porte (CASAROTTO e PIRES, 2001). Desse processo podem surgir, quando em maior escala, as aglomerações produtivas em torno de uma vocação regional, que podem evoluir para organizações como os arranjos produtivos locais (APL).

Porém, em muitos casos a competitividade dos produtores em APLs está baseada em fatores como o custo da mão-de-obra ou o acesso privilegiado à matéria-prima, típicas vantagens competitivas de caráter estático (PORTER, 1999). Todavia, esses fatores não são sustentáveis ao longo do tempo, já que tendem a ser anulados com o passar dos anos (GARCIA *et al.*, 2004).

As experiências brasileiras e internacionais bem sucedidas de aglomerações produtivas mostram a capacidade dos produtores em sustentar suas vantagens competitivas em fatores dinâmicos, relacionados fundamentalmente com a inovação e a interação entre os agentes locais, incluindo também organismos de apoio e o setor público (GARCIA *et al.*, 2004).

No entanto, a articulação de diversas empresas e instituições em prol de um objetivo comum não é uma tarefa fácil, requerendo mecanismos e ações específicas que antes não eram necessários quando as empresas atuavam individualmente.

O processo de gestão de uma aglomeração econômica (governança) requer uma mudança do posicionamento dos agentes envolvidos no processo de desenvolvimento para uma postura pró-ativa, buscando através das redes de relacionamento uma mobilização coletiva dos atores responsáveis pelo desenvolvimento local (MEYER-STAMER, 2004).

Este trabalho visa modelar uma ferramenta para encontrar estes mecanismos e atores da governança em uma aglomeração econômica, mesmo quando não explícitos em uma estrutura organizada. Assim, no capítulo 2 será feita uma revisão bibliográfica sobre tipos e modelos da governança de arranjos produtivos, focando em seus mecanismos, atores e formas de relacionamento interorganizacional. Essa abordagem possibilitou definir uma estrutura de governança em rede mais objetiva

no que diz respeito às atividades de suporte às firmas que esta deve exercer, os serviços da governança, o que propicia também a possibilidade de apreciação da mesma através do modelo de avaliação da qualidade de serviços Servqual. No capítulo 3, apresenta-se o modelo para mapeamento dos atores da governança de um aglomerado produtivo proposto, bem como sua aplicação no micropólo de turismo do Leste de Florianópolis. No capítulo 4 são apresentadas as considerações finais sobre os objetivos e limites da pesquisa e do desenvolvimento deste trabalho.

1.1. Problema de Pesquisa

Existem diversos mecanismos que promovem o desenvolvimento de forma associativa de uma região, como associações, observatórios econômicos, incubadoras, universidades, sindicatos entre outros que serão relatados no capítulo 2. Estes mecanismos diferem em relação ao tamanho do grupo gerido, ao tipo de agentes que abrangem (públicos, privados ou parcerias público-privadas) e ao seu objetivo-fim.

No entanto ainda existem dificuldades, desde o reconhecimento até a articulação destes mecanismos pelas empresas e atores da região. Para um melhor comprometimento e sinergia por parte dos programas e planos de desenvolvimento local ou setorial, faz-se necessário estabelecer alguns critérios que garantam a sustentabilidade da rede de desenvolvimento regional, por meio da governança. Para tal, faz-se necessário não apenas a existência de mecanismos de articulação, através dos quais a governança possa atuar, mas que estes sejam eficazes e participem da rede inter-relacional de decisões, com foco em objetivos coletivos.

A governança dos mecanismos de integração tem um caráter inovador na gestão dessa rede de relacionamentos, não só entre as empresas, mas entre todos os agentes econômicos e sociais (*stakeholders*) do aglomerado em si, pois um Estado que busca o bem comum necessita de interação próxima com os atores sociais para resolver problemas (MEYER-STAMER, 2004). Assim, o autor cita que o termo “Estado cooperativo” foi criado para descrever uma realidade onde “a distinção entre quem governa e quem é governado está desaparecendo” (MAYNTZ 2004 *apud* MEYER-STAMER, 2004).

Para Cassiolato e Szapiro (2003), uma questão discutida nos países em desenvolvimento é a necessidade de se entender os mecanismos que podem afetar a transformação de aglomerados geográficos em arranjos produtivos dinâmicos. Para os autores,

sintetizando o assunto, é necessária uma compreensão sobre como ocorrem os processos de coordenação ao longo da cadeia produtiva e qual a maneira de se instigar o processo, de forma que o mesmo auxilie na transformação.

A gestão da mudança organizacional, como apresentada por Rogers (1995), apresenta dificuldades pela inércia de inovação de hábitos e costumes pessoais que compõem a estrutura. Alterar esse processo de um grupo de atores privados e públicos é ainda mais complexo, por ter uma estrutura organizacional mais horizontal, e difere de acordo com o tipo de hierarquia da governança para cada aglomerado. Segundo Suzigan *et al* (2007, p.4):

“a complexidade decorre, por um lado, do difícil equilíbrio que a forma de governança deve manter entre cooperação e competição no âmbito do APL e, por outro lado, da miríade de fatores que condicionam a governança. Implica em dizer que não há modelos de aplicação genérica para a governança de APLs. A forma e a própria existência da governança vão depender de um conjunto de características específicas a cada sistema ou arranjo.”

Portanto, há dificuldade não somente de encontrar novas alternativas de gestão para um novo conceito de organização, mas difundir e incorporar essas novas abordagens na cultura organizacional desses atores. Albagli (2003) relata a importância do deslocamento da fábrica como *locus* de produção e a emergência do território produtivo com fortes inter-relações econômicas, políticas e sociais, estabelecendo-se um repentino vazio teórico e a necessidade urgente de ajustamento e de criação de ferramentas capazes de atender aos requisitos de coleções de empresas.

Segundo o exposto, chega-se no problema de pesquisa: **Como estruturar a governança de um aglomerado produtivo ou cadeia de valor, de forma que se possibilite sua avaliação de desempenho e identificação dos atores responsáveis em áreas de conhecimento de interesse local?**

1.2. Objetivos

O presente trabalho visa revisar a literatura existente sobre teorias e práticas relacionadas à governança de aglomerações produtivas, no intuito de obter uma estrutura de governança em rede focando nas atividades e papéis dos mecanismos endógenos. A partir desta, definir

uma ferramenta para o mapeamento dos atores responsáveis por esses mecanismos, que possa corresponder à realidade da região analisada.

1.2.1. Objetivo Geral

Elaborar uma ferramenta para identificação e avaliação dos atores participantes da governança endógena de um aglomerado produtivo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Levantar as atividades de suporte e apoio que são prestadas por organizações em aglomerados produtivos competitivos;
- Elaborar um modelo para estruturação de uma governança em rede com base nas atividades essenciais à competitividade e sustentabilidade local;
- Elaborar uma ferramenta de mensuração da qualidade da governança endógena para aglomerados produtivos;
- Elaborar uma ferramenta para identificação de atores atuantes na tomada de decisão da governança, com base nas áreas de interesse ao desenvolvimento local;
- Identificar as redes de confiança e mapa de atores atuantes na governança do micropólo de turismo do Leste de Florianópolis.

1.3. Justificativa

Segundo Casarotto e Pires (2001), o princípio de um processo de desenvolvimento local estruturado, de forma que este seja sustentável, deve partir de um pacto territorial, definido pelos autores como o encontro dos atores de natureza diferente (administrações, instituições de serviço, associações etc.) atuantes no território, com o objetivo de cumprir as políticas de desenvolvimento.

Portanto, percebe-se a necessidade de identificação desses mecanismos, que faz parte do objetivo principal deste trabalho, pois estes deveriam participar da rede de tomada de decisões local. No entanto, os mecanismos existentes são específicos de cada região, podendo haver atores similares em relação à sua natureza e escopo de atuação em regiões distintas.

Assim, a identificação de mecanismos e dos atores da governança deve ser feita de forma versátil, que possa ser específica para cada local ou arranjo produtivo que se deseja analisar, porém focando em papéis

objetivos que já tenham sido bem sucedidos em outros clusters competitivos, ou mesmo em papéis inovadores que tenham sido levantados por especialistas.

Dessa forma, procurou-se neste trabalho levantar quais são os papéis que deveriam ser exercidos pela governança endógena de determinada região, composta pelos atores locais, visando a efetivação de um pacto territorial conforme apresentado por Casarotto e Pires (2001), mesmo que este ainda não tenha sido estruturado.

Com esse foco, pretende-se que, após o correto mapeamento dos atores e mecanismos disponíveis em determinada região, seja possível a mobilização da cadeia produtiva dando continuidade a um plano de ação territorial. A figura 1 demonstra o esquema proposto para este tipo de plano com base na vocação produtiva de uma determinada região. Este modelo é uma adaptação do esquema apresentado por Casarotto e Pires (2001, p. 129), acrescentado a etapa de mapeamento da governança como um passo anterior ao da mobilização da cadeia produtiva.

Essa proposição foi embasada na necessidade de definição de atores responsáveis na etapa de atribuição de papéis do plano de ação, proposta pelos autores através de uma matriz tarefa/responsabilidade como ferramenta para a organização das estratégias e projetos. Utilizar ferramentas objetivas como essa matriz requer acurácia na delegação de responsabilidades, já que cada ator recebe uma obrigação de cumprir projetos dentro de prazos e recursos estabelecidos coletivamente.

Novamente percebe-se a importância de uma coesão do capital social local, bem como de recursos humanos com bom nível de qualificação na direção do cumprimento desses projetos. Portanto, não apenas a prospecção de projetos de desenvolvimento local são relevantes, mas a eficácia dos atores da governança em liderar e gerenciar esses projetos são fundamentais para que seus objetivos planejados sejam conquistados.

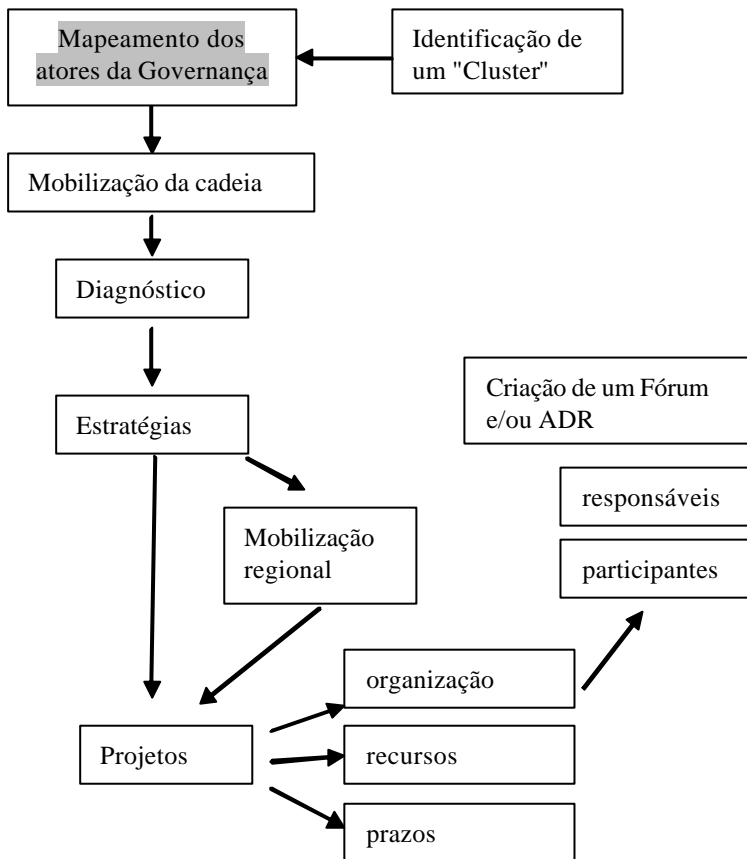


Figura 1: Esquema para o Plano de Ação Setorial a partir da mobilização da cadeia.

Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (2001).

A escolha do pólo turístico do Leste de Florianópolis, para teste do instrumento aqui elaborado, se deu por algumas razões: proximidade geográfica e conhecimento empírico da vocação regional do pesquisador; baixo nível de desenvolvimento do pólo dentro do seu

ciclo de vida (VAHL, 2010); presença, porém ineficiente, de diversos atores na governança local (IEL, 2000; SEBRAE, 2006); existência de um mercado com maioria de micro e pequenas empresas; inexistência de atividades cooperativas continuadas; potencial para utilização da ferramenta proposta neste trabalho para aplicação prática em um plano de desenvolvimento territorial.

1.4. Procedimentos Metodológicos

Pode-se classificar o presente trabalho como uma pesquisa aplicada, pois pretende-se gerar conhecimento visando seu emprego prático, orientado para a solução de problemas específicos. Através da utilização do instrumento gerado nessa dissertação, pretende-se contribuir para a solução de problemas locais ou particulares envolvendo o aprimoramento de processos de governança e do aumento da competitividade de diferentes arranjos produtivos, destacando-se os formados por micro, pequenas e médias empresas.

A figura 2 demonstra a estrutura deste trabalho, onde foi procurado definir uma linha de pensamento para aplicação em outros estudos de caso, ou seja, possibilitando a validação e aprimoramento da ferramenta através da utilização desse modelo em diferentes aglomerados, de diferentes regiões, vocação econômica ou em estágio de desenvolvimento. Essa visão genérica também foi proposta com base nas afirmações levantadas anteriormente sobre a falta de estudos sobre modelos de organização de aglomerados produtivos em países em desenvolvimento.

Assim, a primeira etapa consistiu em uma pesquisa exploratória para levantar a partir de fontes secundárias (artigos, livros, teses e dissertações sobre estudos de caso) as atividades e ações de organizações de apoio para suporte às empresas de diferentes clusters, distritos industriais, redes de inovação e aglomerados. Partindo desses estudos, foi então necessário buscar uma ferramenta que possibilite identificá-los em qualquer região onde pretende-se mapear e avaliar a governança.

Na segunda etapa da pesquisa bibliográfica, procurou-se identificar atividades estratégicas, avaliando pontos fortes e fracos do pólo em estudo, que podem melhorar a competitividade e sustentabilidade local, caso executadas com eficiência e eficácia. Assim, a competência dos atores da governança também deve se tornar alvo de estudo, em especial quando se procura mapear atores aos quais seja possível atribuir responsabilidades.

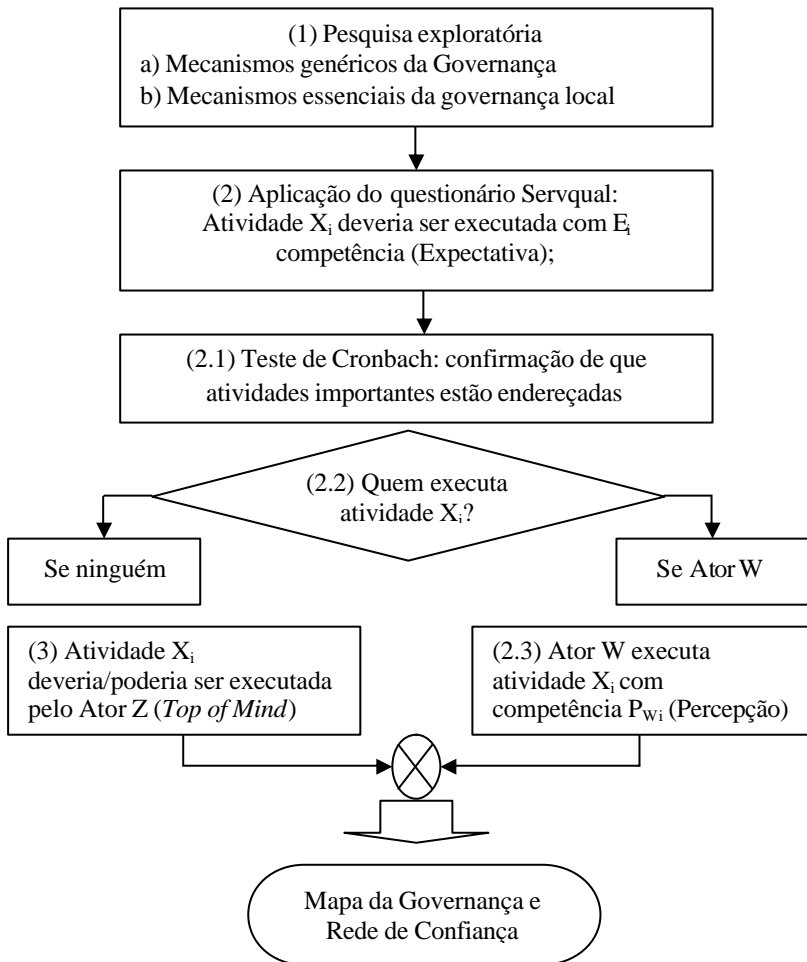


Figura 2: Estrutura de trabalho para um processo de mapeamento de atores .
Elaboração do autor.

A partir dessa listagem de atividades-chave, definiu-se o instrumento de pesquisa baseado em modelo de avaliação da qualidade de serviços (Servqual). Esse modelo foi escolhido baseado no pressuposto da similaridade dos processos de governança endógena à prestação de serviços internos, sendo os atores prestadores de serviços e as firmas os clientes internos.

A segunda etapa, aplicação da avaliação baseada no modelo Servqual, foi subdividida em três partes: após a mensuração da qualidade esperada (2), usando a escala likert (escala ordinal de forma intervalar, com variação do 1 ao 5), deve ser testada a confiabilidade das dimensões (agrupamentos) avaliadas através do alfa de Cronbach (2.1); validado o instrumento, parte-se para a identificação dos atores que executam cada atividade (2.2) e pertinente avaliação da qualidade percebida (2.3); quando há atividades sem atores reconhecidos pelo entrevistado, este foi indagado a sugerir um ator potencial para executar a tarefa, sendo atribuído nota 1 pelo reconhecimento, aqui chamado *top of mind* (no mesmo modo que a pesquisa original por reconhecimento de marcas).

Foram entrevistados 37 pessoas durante os meses de março e abril de 2011, sendo a amostra composta de empresários ou gerentes de restaurantes, hotéis, pousadas, agências de viagem e lojas, situadas no micropólo turístico da região Leste da cidade de Florianópolis, em Santa Catarina. A amostragem foi estratificada entre empresas que mais se relacionam com a atividade turística na região. Essa abordagem procurou levantar os atores da governança que atuam na região de baixo-para-cima (partindo das empresas), bem como avaliar a performance das áreas de atuação da governança endógena.

Finalizando o trabalho, foi calculado o indicador sugerido e elaborado o Mapa de Atores e as Redes de Confiança, que demonstram os atores presentes na região e atividade econômica em estudo, com atribuição de papéis necessários para que a governança local desempenhe a execução de um plano de ação regional, a ser planejado com auxílio desses mesmos atores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme explicado anteriormente, a revisão da literatura existente sobre governança de aglomerações produtivas é essencial a este trabalho. Como o assunto é muito extenso, especialmente pela possibilidade de correlação com outros temas, procurou-se focar em trabalhos que apresentem resultados práticos de ações e papéis da governança de clusters (ou aglomerados) e cadeias produtivas e de valor.

Assim, na primeira sessão deste capítulo (2.1), foi revisado o fenômeno de aglomerações econômicas e o seu desenvolvimento para estruturas mais complexas e competitivas. Baseado nessa complexidade, percebe-se então a necessidade de uma governança, assunto do item seguinte (2.2.1). Dentre os diversos aspectos da governança, buscou-se nesse trabalho o estudo sobre formas de comando e relações de hierarquia, inicialmente, que fundamenta o pressuposto de que quanto menor a hierarquia de uma rede, mais complexa fica sua estrutura, pois envolve maior número de atores e sua distribuição se torna mais entrópica ou caótica.

Com isso, como pretende-se elaborar um modelo genérico para governança, focou-se no estudo da governança endógena, onde os atores são locais, em aglomerados do tipo *all-ring no core*, sem hierarquia entre os atores, a não ser de mercado. Assim, no item (2.2.2) pesquisou-se trabalhos sobre redes sociais, interfirmas e interorganizacionais a fim de definir melhor o que é uma governança em rede.

A partir dessa visão de redes, no item (2.2.3) são apresentadas atividades e papéis executados por mecanismos e atores da governança através da revisão de diversos estudos de caso. Seguindo a essa pesquisa exploratória, apresenta-se um modelo da governança em rede baseada nas áreas de atuação dos mecanismos estudados, o que proporciona a visão da governança como uma estrutura organizacional de prestação de serviços.

Essa nova abordagem ratifica a decisão por encontrar um método de avaliação da governança através de seus serviços prestados, conforme é apresentado no item 2.3. Nessa seção, expõe-se considerações sobre qualidade em serviços e o modelo de avaliação da qualidade Servqual, o qual foi adaptado e utilizado nesse trabalho.

2.1. Da Aglomeração Econômica ao Sistema Produtivo Local

Quando se analisam aglomerações econômicas, o primeiro fator a ser analisado em uma região é a vocação regional. Esse termo refere-se ao potencial que uma determinada região geográfica tem de fomentar atividades econômicas em torno de um segmento de mercado. As vantagens de uma aglomeração econômica foram apresentadas na literatura inicialmente por Marshall (1920). A importância reside na interação entre as empresas, que proporciona uma melhoria nas condições competitivas a partir da organização das mesmas. Considera-se que tal forma aumenta as possibilidades das empresas aprimorarem especializações produtivas, reduzindo custos de produção, fortalecendo ganhos comuns e participando de forma mais enfática do desenvolvimento econômico regional (GARCIA *et al*, 2004).

Os distritos Marshallianos começaram a ter maior ênfase, de acordo com Amorim *et ali* (2004), basicamente devido ao esgotamento dos modelos de produção *fordista* e *taylorista*, que ocasionaram um aumento do desemprego formal, a depreciação do trabalho, o crescimento das economias informais, bem como o aumento da geração de empresas de pequeno porte. Como o distrito marshalliano preconizava a cooperação entre as empresas, baseada na confiança e em aspectos sócio-culturais, através da interação entre os agentes da rede, as empresas passaram a utilizar estratégias coletivas de competitividade mais acentuadamente como alternativa aos modelos formais, verticais (GUERRIERI; PIETROBELLI, 2004).

Também atualmente, Cunha (2006, p. 5) considera que a reestruturação produtiva "...valoriza a produção flexível e que tem como vetor tecnologias inovadoras, como a da microeletrônica que viabiliza a tecnologia de informação e de comunicação." Com isso, o autor ainda coloca que novos horizontes estão abertos para que as empresas de menor porte neutralizem o avanço do grande capital. Esse fenômeno decorreria do potencial de ganhos de escala em rede e da especialização no interior de cadeias produtivas espacialmente delimitadas. A eficiência coletiva resultante dos ganhos advindos da ação conjunta pode gerar processos virtuosos de inovação e de aprendizado coletivo (GIULIANI *et al*, 2005).

Schmitz (2005) ressalta que a eficiência coletiva, proporcionada pelos aglomerados, é particularmente relevante no estágio inicial da industrialização, pois oferece às empresas uma possibilidade de crescer em um ritmo no qual o risco é aceitável. Essa ressalva argumenta a favor

da utilização de estratégias coletivas por empresas em economias emergentes.

Porter (1999) apresenta em seu modelo “diamante” explicações para o desenvolvimento setorizado de nações. Para o autor os determinantes da vantagem competitiva nacional são dados pelas condições de fatores como: disponibilidade de insumos (mão-de-obra, matéria-prima e energia), condições de demanda (como a proximidade de grandes centros consumidores), indústrias correlatas e de apoio; e a estratégia, a estrutura e a rivalidade das empresas da região e do setor.

Já o crescimento e expansão de um aglomerado pode ser explicado pela difusão de resultados positivos de empresas em determinadas atividades econômicas, o que resulta no aumento o número de empreendedores e empresas interessados em explorar essas mesmas oportunidades, ratificando a chamada vocação regional. Com esse aumento há uma conseqüente aglomeração das atividades econômicas com o mesmo foco de mercado. Humphrey e Schmitz (2000) apontam que o argumento principal é o de que os benefícios da aglomeração de empresas não se restringem às economias externas de aglomeração, mas podem incluir também economias externas geradas por ações deliberadas dos agentes locais no fomento a atividades produtivas e no estímulo à rápida difusão do conhecimento.

Segundo Rogers (1995), a difusão de uma inovação torna-se inevitável ao se atingir 15% a 20% da população do sistema em estudo. Portanto, a difusão de que empresas de determinada atividade econômica (ou atividades econômicas que sustentem determinado mercado) têm obtido sucesso atrai novos investidores e empreendedores. O efeito da propagação então leva a um aglomeração de empresas e trabalho em torno do mercado vocacional da região.

Assim, a ratificação da existência de um aglomerado em uma região também pode ser medida, através de técnicas quantitativas como o quociente de locação (QL), que compara a proporção de negócios (como número de empregos ou de empresas) em determinado setor com a totalidade de negócios da região. A comprovação de uma aglomeração econômica em torno de um mercado determina, portanto, a existência de um pólo econômico.

De forma prática, o quociente de locação é a razão que compara uma região a uma região maior de referência de acordo com uma determinada característica. Assim, supondo X número de empregos em atividades relacionadas ao turismo na região, Y o total de empregos da região, X' número de empregos em atividades relacionadas ao turismo no país e Y' número de empregos total no país, o quociente de locação

ou concentração relativa do mercado de trabalho em atividades turísticas pode ser dado por $QL = (X/Y)/(X'/Y')$.

Assim, o quociente utilizado aqui abordará o número de empregos formais, sendo a região menor em estudo a grande Florianópolis e a região maior o estado de Santa Catarina.

$$QL = \frac{\frac{\text{No. de trabalhadores de um dado setor em uma região}}{\text{No. total de trabalhadores da região}}}{\frac{\text{No. de trabalhadores de um dado setor em território maior}}{\text{No. total de trabalhadores do território maior}}} \quad (1)$$

A indicação de um aglomerado se dá quando o $QL > 1$, o que indica uma proporção maior na região da característica em questão do que a proporção na região referencial. No entanto é interessante observar não só os QL altos, mas também os que estão crescendo com o passar do tempo. Mesmo não estando acima de 1, um QL que apresenta uma alta taxa de crescimento pode estar sinalizando um cluster emergente.

No entanto, o método do QL apenas identifica a concentração da economia em determinado setor, sendo necessário a utilização de um método complementar para caracterização de um cluster, já que este envolve diversos setores da economia local (Bergman & Feser 1998), como a pesquisa com especialistas.

A pesquisa com especialistas da região pode ser complementar à técnica dos QLs, questionando outros fatores que definem um cluster, que pode ainda ser de dois tipos: o completo e o incompleto ou emergente (Zaccarelli, 2000). Segundo o autor, para um cluster ser completo, além de um QL maior que 1, necessita ainda apresentar outros oito requisitos básicos: existência de todos os tipos de MPE's e instituições de apoio, relacionadas como o produto/serviço do cluster; MPE's altamente especializadas; presença de muitas MPE's da cada tipo; total aproveitamento de materiais reciclados ou sub-produtos; grande cooperação entre MPE's; intensa disputa: substituição seletiva permanente; uniformidade de nível tecnológico; cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster.

Já Schmitz (1997), considerando o conceito de distrito industrial, coloca que seus principais atributos são: proximidade geográfica; especialização setorial; predominância de pequenas e médias empresas; estreita colaboração entre firmas; competição entre firmas baseada na inovação; identidade sócio-cultural com confiança.

O QL apresenta ainda outra deficiência: quando se utilizam dados oficiais, dentro de classificações oficiais, há o risco de novas indústrias serem ignoradas, que não se enquadram adequadamente na classificação oficial, como os setores da nova economia, por exemplo. Além disso, os dados oficiais não contabilizam os empregos informais que, no caso do Brasil, são bastante representativos.

De acordo com Roger & Porter (2000), em um cluster as condições de demanda, como clientes e consumidores exigentes, geram as pressões para melhorias e inovações. As pressões também são geradas pelo ambiente de rivalidade entre as empresas, suas estruturas e estratégias, levando as empresas a sentirem necessidade de sempre buscar formas melhores de atender aos clientes e consumidores.

As condições de fatores, bem como as indústrias correlatas e de apoio, devem dar suporte para as melhorias realizadas pelas empresas através de disponibilidade e qualidade de fornecedores locais e indústrias correlatas, de recursos naturais, recursos humanos, financeiros, infra-estrutura física e administrativa, fontes de informação e de ciência e tecnologia (Roger & Porter, 2000).

Apesar de Porter (1999) construir seu “diamante” para a determinação da vantagem de uma nação como um todo, ele mesmo reconhece que a maioria das atividades econômicas ocorre em níveis regionais. Portanto, suas idéias são comumente aplicadas para cidades e regiões (LEVEEN, 1998). Segundo o autor, o escopo geográfico do cluster pode variar drasticamente, nem sempre combinando com as divisões políticas. Um cluster pode ser tão pequeno como uma única rua, um bairro e pode também abranger mais de uma nação.

2.1.1. Ciclo de vida e estágios de desenvolvimento de aglomerações produtivas

As definições de aglomerado, pólo, cluster e APL seguem alguns padrões, porém são nomenclaturas controversas quando se caracteriza uma determinada região dentro de uma dessas definições. Assim, alguns fatores devem ser considerados quando se classifica grupos de empresas.

A forma como se estrutura a governança e as características dos atores envolvidos definem o tipo da estrutura do aglomerado (Casarotto e Pires, 2001). Os aglomerados produtivos (ou econômicos) podem assumir diversos tipos de organização, como pólos, clusters, arranjos produtivos locais (APL) ou sistemas produtivos locais (SPL). As definições encontradas na literatura para cada uma serão apresentadas a seguir, sendo um tanto controversas quando se trata de diferenciar um

tipo de aglomerado a outro, ou seja, como se justifica se uma região é um pólo ou uma APL.

A existência de um pólo setorializado não necessariamente implica na existência de fortes laços cooperativos entre os atores, apenas ratifica uma vocação local. O tipo de relacionamento e os agentes envolvidos determinam o estágio do ciclo de vida do aglomerado (VAHL *et al*, 2009). A figura 3 representa os estágios de desenvolvimento segundo EURADA (1999). No nível de pré-cluster, há apenas a aglomeração de empresas em torno da vocação regional. A partir do princípio das atividades coletivas entre empresas, como a formação de redes, inicia-se o nascimento do cluster propriamente dito. O entrelaçamento com outros atores e mecanismos significa o seu desenvolvimento, o que então possibilita a fase de estruturação, com o envolvimento de mecanismos distintos e a coordenação coletiva, formando então clusters estruturados ou SPLs.

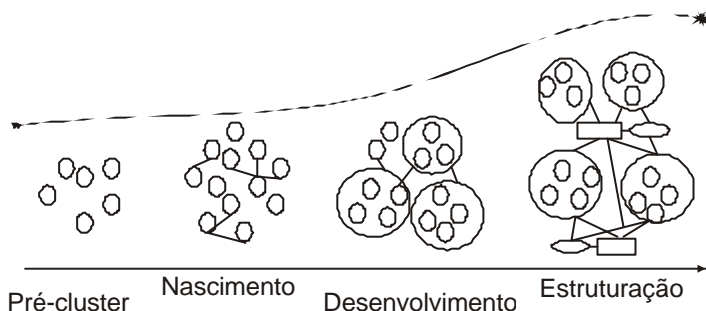


Figura 3 – Estágios de Desenvolvimento de Aglomerados
Fonte: EURADA (1999)

Embora Porter tenha difundido o termo cluster a partir de 1989, em seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações”, no livro “Competição” de 1999 que o autor dedica um capítulo exclusivamente para o estudo de clusters. Neste livro, o autor conceitua cluster como:

“...agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos” Porter (1999, p.211).

Os clusters são definidos pela Eurada - Associação Européia de Agências de Desenvolvimento (1999) como concentrações geográficas de empresas interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infra-estrutura. Por definição são massas críticas de informações, qualificações, relacionamentos e infra-estrutura em dado setor. As empresas são ligadas por relações comerciais, clientelas, sociedades, associações. Uma região, mesmo um SPL, pode então ter diversos clusters.

Os conceitos e definições da Eurada (1999) tratam os Sistemas Produtivos Locais como redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre os vários atores, interagindo inclusive com o ambiente social e cultural local (não apenas negócios).

Segundo Casarotto e Pires (2001), o objetivo-fim de SPLs e clusters também se diferenciam. O primeiro, devido às preocupações com os ambientes sociais e culturais, envolvendo relações de solidariedade, levam ao objetivo-fim “qualidade de vida” na região. Já o segundo tem por finalidade aperfeiçoar ou melhorar a competitividade das empresas do aglomerado.

Essa visão comumente encontrada nos clusters, foca apenas numa parcial do problema maior. Melhorar a competitividade dos clusters, persistindo na região uma baixa renda per-capita, mal distribuída e alta taxa de desemprego pode trazer instabilidade à região, com um conseqüente aumento da pobreza. Isso no longo prazo pode desestabilizar até mesmo um cluster consolidado e competitivo. Assim o objetivo-fim de um aglomerado deve focar na melhoria da qualidade de vida da região. Melhorar a competitividade dos clusters da região passa a ser apenas um dos projetos do plano de desenvolvimento da região (Casarotto e Pires, 2001).

No Brasil, na busca de encontrar uma definição adequada à realidade nacional, foi originado o termo Arranjos Produtivos Locais (APLs), que caracteriza aglomerações econômicas territoriais, onde os atores envolvidos apresentam vínculos, ainda que incipientes (LASTRES; CASSIOLATO, 2005). Já pela definição do Sebrae (2006), as APLs são similares a clusters estruturados. Em Vahl (2010) há maiores definições e indicadores para se analisar o estágio de desenvolvimento ou do ciclo de vida de um aglomerado.

2.2. Governança de Clusters e Cadeias Produtivas

Governança de clusters ou aglomerados pode ser entendida como a capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local (SUZIGAN *et al*, 2007).

No entanto, o termo governança não se restringe à gestão de APLs, mas de estruturas organizacionais complexas. Também pode ser considerada como um processo contínuo pelo qual os interesses em conflito estão regulados e a cooperação pode ser resolvida (MILANI, 1999).

O processo compreende a constituição de instituições formais e de regimes capazes de reforçar as relações de subordinação; ele compreende igualmente acordos informais que povos e instituições estabelecem ou pretendem estabelecer na proteção de seus interesses.

Assim, governança seria o termo mais correto no que concerne a gestão dos atores públicos e privados de uma aglomeração produtiva, devendo os APLs apresentar uma estrutura com bom nível de desenvolvimento (VAHL, 2010).

Segundo Eurada (2003), a governança de um território é a habilidade de gerenciar atores públicos e privados a:

- Construir um consenso organizacional para definir objetivos comuns ao desenvolvimento local;
- Agregar uma visão comum ao futuro do território;
- Concordar nos meios que cada parceiro pode contribuir para alcançar os objetivos comuns definidos em conjunto.

Governança ainda pode ser definida como:

“...habilidade de todos os atores regionais concordarem a respeito de uma única visão para o desenvolvimento em que suas habilidades e regiões compartilham substancialmente os investimentos, finanças e recursos humanos para realizar conjuntamente a definição de seus objetivos” (EURADA, 2003, p.6).

A Eurada (2003) ressalta ainda que as decisões públicas sejam realistas e que os empreendedores (gestores) não sejam conservadores ou hiper-individualistas.

Segundo Milani (1999), o papel fundamental da governança seria o de promover as transformações e novas regulações no nível imposto

pelas dificuldades criadas (subsidiariedade) em termos de recursos, direitos, capacidades da sociedade em geral para o estabelecimento e o apoio a valores, cultura e costumes democráticos. Isto pode significar então que os atores responsáveis pela governança devem se portar como agentes de mudança, já que se pressupõe uma sociedade (região) sempre em evolução e suas necessidades em constante variação.

A governança deve conduzir a um caminho para o desenvolvimento regional, não devendo priorizar apenas a construção de políticas públicas de intervenção, que focam na promoção dos serviços de apoio às políticas estratégicas regionais.

Assim surge a estrutura da governança em rede, relevante em um contexto onde o governo não mais consegue resolver os problemas sozinhos e os atores sociais tem a expectativa de estarem envolvidos na formulação de políticas locais (MEYER-STAMER, 2004). O envolvimento de atores sociais torna-se crucial quando fatores chave, como informação, habilidades, tempo e dinheiro não estão mais exclusivamente nas mãos de oficiais do governo, mas distribuídos entre vários atores, incluindo empresas, associações, ONGs, instituições de pesquisa e treinamento.

As demandas locais da governança em geral estão baseadas na gestão do conhecimento, no investimento público promovendo serviços/suporte para os grupos de negócio, como por exemplo: acesso ao capital de giro, inovação, treinamento vocacional, internacionalização, provisão de uma infra-estrutura com qualidade, acesso a especialização, controles de qualidades, certificações, apoio à gestão de redes, cluster e distritos industriais de forma a priorizar, também, a articulação e a formação de entrelaçamentos dos diferentes atores que estão inseridos no processo (GOEDART e ABREU, 2005).

Portanto a articulação dos atores torna-se necessária e depende do comprometimento e da sinergia por parte dos atores envolvidos. Sendo assim, o estímulo ao desenvolvimento não pode mais ser visto apenas como papel do governo ou das autoridades locais, mas de todos os atores envolvidos, como por exemplo: instituições públicas e privadas, organismos não governamentais, cidadãos, terceiro setor e outros. Atores esses que estruturam então a governança local ou endógena.

Porém, participar das funções de governança não é tarefa simples. Meyer-Stamer (2004) enfatiza que poucos realmente gostam da governança em rede, já que esta envolve custos de transação substanciais e os resultados geralmente não se aproximam dos resultados que os atores aspiravam individualmente. O autor ainda expõe que os atores que se envolvem na governança o fazem por não

haver outra alternativa, e sua frustração ocorre pelo fato de se lidar com problemas que não podem ser resolvidos facilmente (caso fossem, provavelmente seriam resolvidos individualmente).

Segundo Garcia *et al* (2004):

“...em todas as formas, fica claro o papel de formas de governança local para o incremento da competitividade dos produtores. As ações conjuntas deliberadas e as formas de governança que as sustentam exercem papel fundamental, para a inserção produtiva virtuosa dos produtores localizados. As formas de governança local, que levam à maior cooperação entre os produtores e ao incremento da competitividade do sistema, podem ser estabelecidas por entidades privadas ou públicas ou, ainda, pela combinação de ambas. Porém, muitas vezes, verificam-se formas híbridas de governança” (GARCIA *et al*, 2004 p.13).

Os resultados das ações coordenadoras podem, portanto, variar de acordo com o tipo de relações interfirmas da região. No caso de governança endógena, exercida pelo setor público, destacam-se ações visando a criação e a manutenção de organismos voltados à promoção do desenvolvimento dos produtores locais, como centros de formação profissional e treinamento de mão-de-obra, centros de prestação de serviços tecnológicos e agências governamentais de desenvolvimento (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000; MEYER-STAMER, 2004).

No entanto, essa forma pública de coordenação apresenta, como outros campos políticos, a competição entre os atores públicos para atrair votos dos eleitores, maximizar seu poder e influência, além de defender títulos (MEYER-STAMER, 2004). Ainda pode-se citar a rotatividade dos cargos de acordo com o ciclo eleitoral, o nepotismo e a corrupção, podendo aparecer pessoas sem competência como responsáveis por funções importantes para o desenvolvimento local.

A estrutura de governança presente nessas relações interfirmas, considerando o grau de hierarquia, liderança e comando entre as empresas participantes do sistema, pode então ser compreendida pelas relações de poder (ou de cooperação) ao longo das cadeias de produção e valor.

Assim procura-se verificar se, e em que extensão, as relações dentro do sistema de produção são governadas por mecanismos de preços ou se, em outro extremo, resultam de hierarquias impostas por agentes participantes do processo. Pode ainda prevalecer alguma estrutura intermediária de coordenação, em que o mercado e as

hierarquias são substituídos por interações mais frequentes entre os agentes envolvidos, resultando em maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre as empresas (SUZIGAN *et al*, 2007).

Quando se observa a presença de firmas líderes que governam o sistema local, as formas de governança local híbridas podem fracassar. Se os líderes, que são capazes de coordenar diversos outros agentes que compõem o sistema, estabelecem estratégias conservadoras, eles podem dificultar a governança local e impedir o desenvolvimento das outras firmas que compõem o sistema local de produção. Humphrey e Schmitz (2000) referem-se a esses casos como quase-hierarquia. Em geral, nas aglomerações de empresas em que predomina a quase-hierarquia na governança do sistema local, o poder das empresas líderes decorre de relações de subcontratação, de forma semelhante a dos sistemas do tipo *hub-and-spoke* (SUZIGAN *et al*, 2007).

Assim a construção de políticas de governança, apenas quando estabelecidos com base em objetivos comuns aos *stakeholders*, fortalecerão as relações da rede e as interações dos mecanismos de desenvolvimento existentes na região, sob o prisma do tecido social (capital social), para a promoção do desenvolvimento regional e da competitividade (GOEDERT e ABREU, 2005).

Para que essa visão seja posta em prática, torna-se então necessário que as hierarquias de comando e liderança do aglomerado produtivo não sejam centralizadoras. No entanto, a existência de formas de governança nas interações entre os agentes locais não é capaz de eliminar as assimetrias de poder entre as empresas. Ao contrário, muitas vezes, reforça algumas dessas diferenças, e aqueles que detêm ativos estratégicos da cadeia produtiva local se apropriam de mais vantagens que outros integrantes (GARCIA *et al*, 2004).

O primeiro passo para a estruturação de uma governança cooperativa, participativa e democrática seria avaliar as relações interfirmas presentes nas cadeias produtiva e de valor e alinhá-las de forma que não seja exercida nenhuma imposição de comandos. Essa ação pode ser associada ao termo “objetivos comuns”, ou “planejamento coletivo”, nas definições de governança ideal apresentadas.

Portanto a governança não deve ser vista de forma estática, mas como uma estrutura dinâmica responsável pela gestão interorganizacional capaz de evoluir conforme as necessidades do aglomerado exigem, o foco deve ser o real desenvolvimento local.

2.2.1. Estruturas de hierarquia e relações de poder na Governança

Após as definições sobre governança, descrevendo sua importância, objetivos e papéis no âmbito da organização e apoio a estratégias coletivas de empresas, neste item são abordadas as estruturas de hierarquia e os modos de relacionamentos existentes entre organizações em aglomerações, cadeias produtivas e de valor. Esses conceitos são fundamentais para delinear o modelo a ser utilizado da governança em rede, que deve considerar diversos aspectos intangíveis como política, confiança, poder e influência.

Os distritos industriais marshallianos, baseados na cooperação, diferem da abordagem de cluster, para Amorim *et al* (2004), pela relação com a produção flexível, a qual também difere da abordagem de produção do modelo *fordista* (grandes empresas). Para os autores, o cluster baseia-se na concorrência entre os agentes, em detrimento da cooperação, e na existência de uma empresa líder, denominada âncora, que estimula o desenvolvimento da região através da mobilização de agentes produtivos inseridos no mesmo território, gerando uma padrão hierárquico de comando.

Garcia *et al* (2004) pesquisou as formas de comando local que podem ser estabelecidas para a coordenação das atividades produtivas entre firmas:

- **Sistema centro-radial**, que se configura quando há um claro comando de uma grande empresa local coordenadora das atividades de vários produtores de pequeno e médio porte. Neste caso, a empresa líder é quem se apropria da maior parte dos benefícios da cooperação;
- **Cooperação bilateral vertical**, que se dá quando empresas inovadoras buscam, por meio da cooperação, diminuir os ciclos de inovação e assim conquistam vantagens competitivas preciosas para sua atuação no mercado. Já a **cooperação horizontal bilateral** ocorre quando empresas concorrentes se juntam para desenvolver um trabalho específico;
- **Ações multilaterais horizontais**, em que organismos públicos e/ou privados coordenam projetos setoriais, que envolvem a participação de várias empresas concorrentes;
- **Ações multilaterais verticais**, em que cooperam instituições e empresas pertencentes a cadeias produtivas diferentes, a partir do estabelecimento de interações mais densas do que uma simples relação comercial.

Quando trata-se da governança de aglomerados produtivos, pode-se dizer que esta é a matriz institucional pela qual as transações são definidas e são estabelecidos objetivos, tais como o de minimizar os custos de transações, o de obter a complementaridade de competências e o de definir as relações de poder (WILLIAMSON, 1986). O autor transmite implicitamente a importância das relações sociais para a estruturação da governança local, seja no aspecto dos custos de transação, que são reflexos da confiança entre os atores, seja no ímpeto cooperativo da sociedade que deve refletir na divisão do trabalho e renda.

Embora Pires (2004) analise o termo governança muito vinculado à forma de coordenação das atividades econômicas, o autor expõe que este processo se dá mediante “procedimentos hierárquicos de cooperação e colaboração”. Esses procedimentos são frutos de relações entre pessoas, tendo reflexo econômico, porém são de caráter social. Aponta assim a necessidade da governança incluir em sua pauta a coordenação de atividades não-econômicas (diretas, pois terão reflexos na economia).

Do mesmo modo, Humphrey e Schmitz (2000) definem que a governança também está associada aos modos como as relações sociais e os mecanismos institucionais são estabelecidos para viabilizar a coordenação extra-mercado, ou pelo não-mercado, em *clusters* ou aglomerações de empresas.

Para Britto (2002, p. 277) “Uma estrutura de governança define-se como sendo o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isto é, o conjunto de instituições e tipos de atores diretamente envolvidos na realização de transação e na garantia da sua realização”.

A forma como os atores da governança e a sociedade (*stakeholders*) se relacionam podem ser diferentes. Os modos de governança e os estilos adotados sujeitam-se a uma gama de fatores e de situações, tais como:

- **Complexidade técnico-produtiva:** quanto maior a necessidade de *know-how* mais centralizada torna-se uma cadeia produtiva e de valor, em torno daqueles que retém o conhecimento vital para a sobrevivência do negócio (LOMBARDI, 2003);
- **Divisão prevista do trabalho vigente:** em uma rede de empresas a cadeia produtiva pode ser horizontalizada, distribuindo o poder por complementaridade, ou vertical, sendo nesses casos um desequilíbrio em favor das empresas que possuem maior conhecimento para executar as etapas da cadeia produtiva de

maior valor agregado; essa divisão do trabalho também tem reflexos na divisão dos dividendos, portanto do nível de renda dos trabalhadores (BRITTO, 2002);

- **Tamanho dos agentes:** em geral, quanto maior o tamanho de uma empresa menor se torna sua pretensão a cooperar (SUZIGAN *et al.*, 2007)
- **Extensão da região de abrangência da Governança local:** os estudos na província italiana de Emilia Romagna demonstram a necessidade de uma identidade local para o desenvolvimento de relações de confiança, ou seja, os atores devem estar próximos, vivenciar a mesma realidade e ter interações “face-a-face” (PUTNAM, 1995);
- **Tipo de configuração do aglomerado ou da cadeia:** seja horizontal ou vertical, pode haver a inferência das vontades de empresas individuais em contramão do coletivo (MEYER-STAMER, 2004);
- **Hierarquias existentes no interior do aglomerado:** são reflexos dos itens anteriores, porém ainda têm a influência da estrutura política e social da população local (MEYER-STAMER, 2004);
- **Grau de centralização das relações internas entre atores e das sistemáticas contratuais, que disciplinam as relações internas:** as formas como as empresas locais se inserem nos mercados tem implicações sobre a forma de governança, como os custos de transação presentes nas disciplinares dos contratos (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000);
- **Fase do ciclo de vida do aglomerado:** quanto mais desenvolvido se torna um aglomerado, maior o número de atores e funções (BRITTO, 2002);
- **Nível de desenvolvimento político da região:** nepotismo e corrupção são refletidos na eficiência da governança, em seu caráter público (MEYER-STAMER, 2004);
- **Fatores sócio-culturais:** os quais constituem o que se denomina ativos sociais, ou capital social, definem as características das relações sociais presentes entre os atores, que são em sua essência apenas pessoas (PUTNAM, 1995).

Pode-se agrupar quatro formas de comando em uma cadeia produtiva (STORPER e HARRISON, 1991):

- **All ring, no core:** sem hierarquia entre os agentes. Ex.: distritos industriais italianos;

- **Core-ring, with coordinating firm**: alguma hierarquia dada por assimetria entre os agentes. Ex.: Benetton, Bosch;
- **Core-ring, with lead firm**: firma líder dominante. Ex.: GE, Sony;
- **All core, no ring**: grande empresa líder verticalizada.

A governança em cadeias globais de suprimento é determinada ou caracterizada pela dominância de atores globais que operam em nome de grandes varejistas e detentores de marcas globais, e aos quais cabe o pleno exercício de poder em relação à gestão do acesso ao mercado; a distribuição dos ganhos em rede; a determinação do estilo de relacionamento (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

Portanto, as redes de empresas e outras manifestações de aglomerações de produtores, desde que operem no mercado global, estão sujeitas a uma governança conjugada endógena e exógena. Nesta modalidade de governança com crescente oligopolização, sob o jugo de atores externos, as redes locais operam como um subsistema, o que acarreta implicações na confiança baseada nas relações construída pela proximidade, e cria um quadro com novos equilíbrios de poder, e com diferenças de interesses mais complexos (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

Além de Humphrey e Schmitz (2000), Messner (2000) também considera que além da forma hierárquica da governança apontada por Storper e Harrison (1991) há outros dois tipos em países desenvolvidos: de mercado e em rede. Além disso, a forma hierárquica está presente não só na relação interfirmas, mas na plataforma governamental. As relações com o governo são de cunho hierárquico, que exerce seu poder através de leis e regulações. O mercado exerce sua regulação através da “mão invisível”, o qual Messner denomina como transações de mercado *arm's-length* (comprimento do braço, acompanhando a analogia da mão invisível). Já a governança em rede apresenta uma coordenação baseada na negociação. A questão em aberto para os autores seria a funcionalidade dessas estruturas em países em desenvolvimento, como o Brasil, onde há grandes falhas no domínio público.

Segundo Cunha (2006), a governança deve considerar sete parâmetros: bases normativas; meios de comunicação; métodos de resolução de conflitos; grau de flexibilidade; grau de comprometimento entre as partes; tom do clima e relações entre os agentes econômicos.

Já para Weinstein *et al* (1996), a adoção de modos intermediários de coordenação das relações interfirmas resulta da criação de uma nova

situação do quadro competitivo mundial, no qual uma das constatações mais evidentes é a da existência de mútua dependência interfirmas.

Nas relações de mercado, a base normativa é o contrato ou o direito de propriedade, enquanto que na hierarquia prevalece a relação de emprego. Os métodos de resolução de conflitos são muito distintos (CUNHA, 2006):

- Nas transações via mercado prevalecem as decisões da Justiça;
- Na hierarquia há a procura da redução das diferenças ou dos conflitos pela ação administrativa;
- Nas redes prevalecem as normas de reciprocidade e a reputação;
- Outro ponto importante é o referente ao grau de flexibilidade, o qual é elevado na forma de solução via mercado e fraco quando se trata do modo hierárquico.

2.2.2. Governança endógena em rede

As diferentes possibilidades de estruturas organizacionais que uma governança pode ter são peculiares a cada aglomerado, talvez não havendo duas iguais no mundo. Diante dessa complexidade, optou-se nesse trabalho por investigar melhor a estrutura em rede da governança endógena, com base no pressuposto de que esta seria a forma mais democrática que uma organização desse tipo possa apresentar. No entanto, procurou-se também investigar as falhas que esse sistema pode apresentar em regiões com baixo nível de desenvolvimento, em economias emergentes.

Segundo Porter (1999), o papel do local na vantagem competitiva do aglomerado pode acontecer pela empresa se beneficiar da presença de competidores locais, no sentido que estes se estimulam mutuamente, gerando *insights* significativos sobre a natureza da sua competição. No entanto, há outros ativos importantes em um cluster, como as associações comerciais, que desenvolvem atividades de *lobby*, as organizações sociais, órgãos governamentais e instituições como escolas, universidades, centros de pesquisa e de capacitação. Também coloca-se que um cluster compreende redes de empresas, seus clientes e fornecedores dos mais relevantes fatores, incluindo materiais e componentes, equipamentos, empresas de treinamento, finanças, entre outros (PORTER, 1999).

Humphrey e Schmitz (2002) também afirmam que a ênfase no papel dos clusters industriais é a cooperação interfirmas e com

instituições locais que permitem um crescimento do cluster como um todo.

Nesse aspecto, Porter (1999) também ressalta a dificuldade de se identificar a abrangência do mesmo, ainda que definido geograficamente, e sugere alguns passos importantes para a questão:

“A identificação das partes constituintes do aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes, para em seguida se analisar a montante e a jusante a cadeia vertical de empresas e instituições. O passo seguinte consiste na análise horizontal, para identificar setores que utilizam distribuidores comuns que fornecem produtos ou serviços complementares. Com base no uso de insumos e tecnologias especializadas semelhantes ou através de outros elos com fornecedores, identificam-se cadeias horizontais de setores. Após a identificação dos setores e empresas do aglomerado, o passo subsequente é o isolamento das instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital ou infra-estrutura e órgãos coletivos envolvendo os participantes do aglomerado. O passo final consiste em procurar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do aglomerado” (PORTER, 1999, p. 212).

Também se pode argumentar que além das fronteiras do aglomerado, as quais são fundamentadas principalmente na análise dos elos, existem ainda efeitos colaterais ou “extravasamentos” para outros setores, de modo que toda uma região pode ser beneficiada com um aglomerado bem desenvolvido (CASAROTTO e PIRES, 2001; PORTER, 1999).

Os aglomerados mais desenvolvidos apresentam uma rede de fornecedores mais profunda e especializada, assim como contam com um aparato de setores correlatos e abrangentes instituições de apoio.

Este ambiente propicia uma base construtiva para o diálogo entre as empresas, fornecedores, governo e instituições. Portanto, a teoria dos aglomerados defende o aproveitamento das aglomerações de empresas como um ponto de partida e o estímulo ao desenvolvimento de elos mais robustos entre as empresas e entre os extravasamentos. Visando um aglomerado como uma rede de organizações, Porter (1999) argumenta:

O aglomerado é uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e o impacto das interações. Os aglomerados com boa atuação vão além das redes hierárquicas, para se transformarem em treliças compostas por numerosas conexões superpostas e fluidas entre indivíduos, empresas e instituições (PORTER, 1999, p. 240).

Assim, pode-se também definir um cluster ou aglomerado como um grupo de empresas e instituições, onde existe oportunidade de coordenação e aprimoramento mútuo, sem ameaçar ou distorcer a competição. Nesta visão mais dinâmica da concorrência, as vantagens competitivas dependem da localização, e influenciam a produtividade e o crescimento das empresas (DE WITT; GIUNIPERO; MELTON, 2006).

Fruto dessa visão sistêmica de aglomerados produtivos e seu ambiente, podem ser encontrados na literatura estudos sobre as formas de organização de uma rede de tomada de decisões, sem hierarquia a não ser os *drivers* de mercado (ou pressões de mercado).

Segundo Cunha (2006), há a tendência atual de se alterar o conceito de cadeia de suprimentos, que dá indicações de linearidade e de seqüência na execução de processos ou atividades, para o de redes, que é mais complexo, porém permitindo o enquadramento de diversos entrelaçamentos. Assim, deverá ser de uma melhor compreensão do conceito de cadeia funcional, das ligações interfirmas e da necessidade de trânsito de informações e de conhecimentos, bem como o desenvolvimento de padrões de operação mais avançados, tais como o de redes virtuais.

Uma rede, nas ciências sociais, diz respeito a um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Já no campo organizacional, o termo é utilizado para várias formas de relações entre empresas, como *joint ventures*, terceirizações e subcontrações, consórcios, distritos industriais, redes de cooperação, alianças estratégicas, entre outros (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Basicamente, rede significa um conjunto de fluxos interligados por nós. Já o termo rede de empresas refere-se a:

[...] arranjos inter-organizacionais baseados em vínculos sistemáticos, formal ou informal, de empresas autônomas. Essas redes nascem através da consolidação de vínculos sistemáticos entre

firmas, os quais assumem diversas formas: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa, etc. Tais redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando redes de fornecedor-produtor-usuário), bem como estarem vinculadas a diferentes dimensões espaciais (a partir das quais conforma-se redes regionais, locais, nacionais ou supranacionais) (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 22).

Os estudos de Castell (2006) abordam um compêndio com cinco tipos de redes: de fornecedores, de produtores, de clientes, coalizões-padrão e de cooperação tecnológica, de acordo com suas finalidades. O autor explica o sentido do termo rede, baseada em uma teia resultante das alianças estratégicas entre as empresas, sem com que estas percam sua autonomia. Outro conceito amplo de rede é o encontrado na definição de Goedert (2005, p. 72-73) que as conceitua como:

[...] uma coalizão de unidades econômicas voluntárias, especializadas ou não, definidas por interações industriais, sócio-culturais, geopolítica, com fluxos constantes e contínuos, destinados a satisfação de suas necessidades, de modo que essas, possam ser compartilhadas por meio de relacionamentos e entrelaçamentos, permitindo ocorrer trocas e uma sinergia constante entre os nós, de forma a promover a sustentabilidade e alavancagem competitiva, promovendo o desenvolvimento local, regional ou nacional.

Nonaka (1994) atribui ao conceito de *network* (rede) à figura do novo conceito de organização das transações econômicas caracterizadas pelas relações intensivas e duradouras, que perdem o anonimato do mercado e a subordinação hierárquica.

Já no caso de redes de empresas, os meios de comunicação são de natureza relacional, as normas para solução de conflitos pautam-se pelas normas de reciprocidade, registram elevada flexibilidade, leva em conta a reputação dos atores e se caracterizam pela interdependência entre os agentes (WEINSTEIN *et al*, 1996).

Como os objetivos deste trabalho focam na governança em rede de aglomerados econômicos complexos, sem estrutura de hierarquia abertamente definida, além do direcionamento de mercado (*arm's lenght*), definiu-se os atores (instituições públicas ou privadas, associações, fornecedores de serviços coletivos) como fornecedores de

serviços internos à governança, proposta com uma organização composta por unidades responsáveis pela tomada de decisão de importância direta aos stakeholders e objetivos coletivos locais. Já os clientes internos desta são as empresas, com seus empreendedores e colaboradores, assim como stakeholders, responsáveis pela pressão interna (local) para aprimoramento contínuo da região como um todo. Os clientes externos são, portanto, os consumidores finais dos principais negócios cerne do aglomerado, o mercado em si.

Essa abordagem, melhor explicada no próximo capítulo, visa o desenvolvimento local como fator chave para o aprimoramento da competitividade do cluster, procurando aplicar uma visão holística do ambiente onde as empresas estão. Na figura 3 procurou-se demonstrar o sistema governança de forma que sejam considerados os fatores de competitividade ou produção, os atores no ambiente do cluster em análise, além de possíveis interferências exógenas e da sua própria estrutura organizacional, as redes de relações

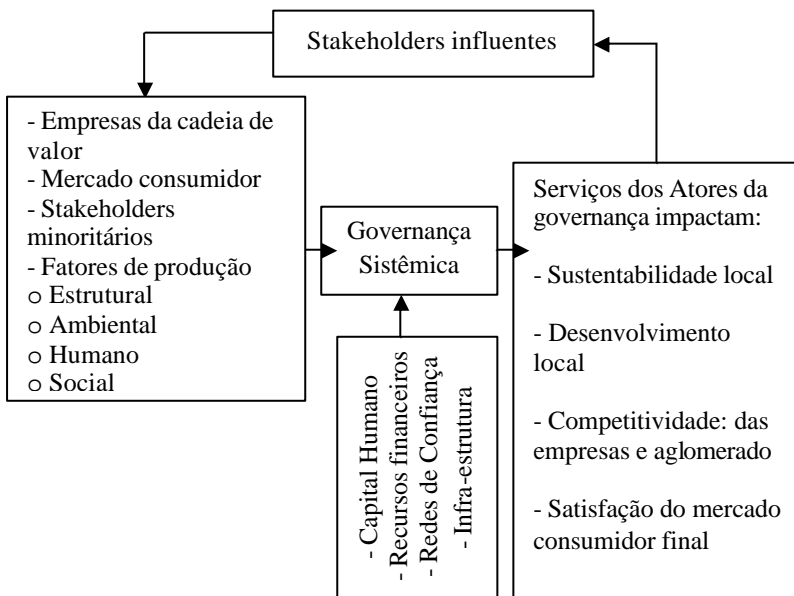


Figura 4 - Modelo da Governança em rede como sistema fechado.

Fonte: Elaboração do autor.

Assim colocado, é possível definir a governança em rede de um cluster como uma estrutura organizacional que processa, através de uma rede inter-relacional entre seus atores, as várias características disponíveis do ambiente onde as empresas estão inseridas: mercado consumidor, stakeholders, fatores de produção e as próprias empresas.

Zaleski (2000, p. 59) acrescenta que as: “Redes flexíveis são processos de formação de ligações cooperativas as quais resultam em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto coletivo”. Para Cunha (2006), esta modalidade de redes de empresas instiga a presença, formalizada ou não, de uma estrutura de governança, equiparando-se ao conceito de consórcio de empresas, quando houver vinculação formalizada. A capacidade de uma região em estruturar tal organização também tem forte influência na competitividade de suas empresas (GARCIA *et al*, 2004).

Assim, o potencial da governança em rede está na habilidade dos seus atores de exercer inter-relações (capital social) e da infra-estrutura (tecnologias da informação) disponível. Portanto, a governança utiliza recursos fundamentais como capital humano e recursos financeiros (CUNHA, 2006), que devem guarnecer a estrutura na tomada de decisão e com as atividades de suporte ao desenvolvimento local.

No entanto, segundo Meyer-Stamer (2004), a governança em rede, que é o padrão comum de governança em países industrializados, pode não ser a estrutura adequada para países em desenvolvimento. Assim, deve-se considerar também a influência de stakeholders, endógenos ou exógenos, na performance e resultados dos processos de governança. Algumas hierarquias de comando, que resultam em resultados viesados e tendenciosos, são típicos frutos dessa realimentação, onde alguns stakeholders como acionistas, ONGs (organizações não-governamentais) ou mesmo mercado consumidor exercem forte influência de acordo com os produtos e sub-produtos extraídos do sistema, procurando exigir resultados particulares.

Nesse sentido, a gestão e coordenação de stakeholders tornam-se fundamentais, devendo ser abordadas por algum mecanismo da governança, conforme demonstrado na realimentação do sistema governança da figura 4.

Como resultado das inter-relações de um cluster, fruto não só da governança, mas de todos os fatores que compõem o sistema local, em geral em torno das vocações regionais, pode-se sugerir que os serviços prestados pelos atores resultam no: (i) impacto das atividades produtivas e decisões em geral na sustentabilidade local; (ii) nível de desenvolvimento local; (iii) competitividade das empresas e do

aglomerado; (iv) satisfação dos consumidores finais, do mercado-alvo da vocação regional.

Outro fato que foi considerado neste trabalho, pode ser definido como o fenômeno da governança em nuvem, onde os atores responsáveis pela articulação local e ações de suporte apresentam uma distribuição entrópica, não organizada ou sem intenção explícita de participação, assim como sugerido por Meyer-Stamer (2004). Essa característica pode ser atribuída, em geral, aos aglomerados econômicos com baixo nível de desenvolvimento, onde ainda não existem laços fortes, explícitos, de cooperação e coordenação (VAHL, 2010). A ausência de uma ADR (Agência de Desenvolvimento Local), por exemplo, pode indicar essa característica, já que apenas em alguns casos outra organização ocupa a posição de coordenação coletiva. Ainda assim, quando esse passo a frente de algum ator ocorre, não é reconhecido abertamente, pois não é fruto de uma decisão coletiva consciente, mas dos empoderamentos e influência de indivíduos dentro da rede da governança, que se torna assimétrica.

Portanto, de acordo com a necessidade de aprofundamento sobre as relações internas dos atores da governança, especialmente quando em rede, a seguir serão apresentados alguns pontos importantes sobre os fatores que influenciam nas características de uma rede de relações inter-organizacionais.

2.2.2.1. Redes sociais de uma aglomeração econômica

As chamadas redes sociais vêm tornando-se mais conhecidas através de páginas eletrônicas na internet, como o Tweeter, Blogs, Orkut e Facebook, que criaram um ambiente virtual para promover as relações sociais entre pessoas que tenham laços de amizade pré-existentes ou procuram se afiliar a redes focadas em assuntos de mesmo interesse. O baixo custo dos negócios virtuais, tanto para o empreendedor como para o usuário, tem transformado esse tipo de rede em assunto ordinário na vida cotidiana das pessoas, especialmente entre os mais jovens.

Segundo Kaufman & Kray (2002), o desenvolvimento da governança pode se dar como consequência do aumento da renda per capita da população local, sendo como exigência do público mais instruído e com maior poder de decisão (ou compra), em oposição à visão de que precisa-se primeiro desenvolver a governança para que então haja o crescimento econômico e social. Esse fato corrobora também a importância do desenvolvimento das relações sociais para a

estruturação da governança e consequente desenvolvimento do aglomerado produtivo, em sentido mais amplo.

Esses exemplos servem para auxiliar na definição sobre o que é uma rede social. Redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação. A metáfora do tecido ou rede serve para associar o comportamento individual à estrutura à qual ele pertence. A partir de estudos sobre o assunto, surgiu uma metodologia denominada sociometria, cujo instrumento de análise apresenta-se na forma de um sociograma, isto é, diagramas de redes que permitem a visualização da estrutura que está sendo estudada (GRANOVETTER, 1985).

Uma rede social é composta por um conjunto de atores (nós) entre os quais existem vínculos ou relações (conexões). Pode haver muitos ou poucos atores e pode existir uma ou mais classes de relações entre eles. De maneira geral, para se entender bem uma rede deve-se conhecer as relações entre cada par de atores da população estudada. O uso de técnicas matemáticas (matrizes e grafos, por exemplo) permite uma descrição mais adequada e concisa de suas características (GRANOVETTER, 1985).

As redes se constituem em canais pelos quais passam informação e conhecimento, portanto são mecanismos importantes para governança de um aglomerado. Os valores e as expectativas em torno da rede dão origem a normas de controle sobre seus membros. A posição de cada indivíduo na rede depende do capital social e informacional que consiga agregar para si próprio e para o conjunto, conforme os estudos de Bordieu (1980). Sendo assim, a influência de um indivíduo inserido em uma rede social está sujeita à distribuição de poder, à estrutura de interdependência e de tensões no interior do grupo. É a ocupação de determinadas posições na rede, em especial de acesso a informações, que determina o sucesso das ações dos indivíduos e seus grupos (MARTELETO, 2004). Essas constatações confirmam também as diferenças apresentadas nas estruturas de hierarquia interfirmas em determinadas cadeias produtivas, apresentadas anteriormente.

As normas e valores que regem as relações no interior da rede podem ser herdadas, conforme também apresentado nas explicações sobre a herança cultural do capital social de Putnam (1995). Segundo o conceito de “*embeddedness*” (enraizamento), utilizado por Granovetter (1985), toda a ação econômica ocorre no interior das redes de relações sociais que definem a estrutura social.

Nesse contexto, salienta-se o trabalho de Saxenian (1996) (*apud* MARTELETO, 2004), que compara o desempenho de dois *clusters* da área de eletrônica. O autor destaca os fatores responsáveis pelo sucesso do Vale do Silício (Estado da Califórnia, EUA), não presentes na região estagnada da região da Rodovia 128 (Estado de Massachusetts, EUA), atribuindo grande parte das diferenças de comportamento à formação de redes. Essas envolviam tanto as pessoas para a troca de informações e conhecimentos, quanto as empresas que usavam mecanismos de sub-contratação e divisão do trabalho (ao contrário da verticalização das empresas da Rodovia 128). Além disso, houve a criação de um ambiente de incentivo à experimentação e ao empreendedorismo, fundamental em uma área de tecnologias novas e complexas (portanto em um ambiente de incerteza e risco). Nas empresas da região do Vale, as estruturas internas eram bastante horizontais e porosas, entre as diversas áreas da empresa e entre as empresas.

Granovetter (1985) analisou os laços sociais existentes nas redes, classificando-os como fortes (definidos como aqueles nos quais os indivíduos despendem mais tempo, intensidade emocional e trocas, como a amizade) e fracas (aqueles nos quais o investimento é menor ou nulo, como os mantidos com pessoas conhecidas). Assim, se existem relações fortes entre AB e AC, então existe a relação BC. O autor ainda aprofunda a análise determinando que são as relações fracas que importam para a expansão e força das redes. Para facilitar o entendimento da relevância desses dois tipos de redes sociais na governança, pode-se citar a divulgação de informações sobre oportunidades de emprego ou de novos negócios. Os laços fortes (no caso, dentro de uma mesma comunidade) isolados não cumpriram essa função, dado que há uma sobreposição entre as redes de cada indivíduo, portanto as informações sobre as oportunidades seriam as mesmas.

As relações de base para a formação dessas redes seriam entre indivíduos iguais, isto é, similares do ponto de vista de suas características demográficas (*bonding social capital* ou “capital social de ligação”). As redes devem se ampliar para criar ligações com outras comunidades semelhantes e assim ampliar o alcance de suas ações (*bridging social capital* ou “capital social de ponte”). Embora ampliada em termos de comunidades, essa rede ainda possui características horizontais. Assim, para se entender o seu alcance, deve-se identificar laços com indivíduos que estejam em posição de autoridade, isto é, que podem intermediar recursos adicionais para o desenvolvimento da comunidade (*linking social capital* ou “capital social de conexão”) (MARTELETO, 2004).

Partindo dessas definições, pode-se verificar a existência das três redes que podem ampliar o alcance das ações da governança de um aglomerado produtivo: os laços entre os membros da comunidade empresarial, que seriam entre pares ou iguais (capital social de ligação); entre os membros dessa comunidade e representantes das organizações de apoio, que ampliam os laços da comunidade (capital social de ponte); entre as lideranças sociais e empresariais e os representantes das instituições acadêmicas e governamentais, que abrem os contatos dos agentes das redes locais com representantes que têm autoridade e ligação com instituições públicas (capital social de conexão).

Para Marteleto (2004), a situação ideal para uma comunidade é ter o seu capital social dividido entre essas três formas de redes sociais, uma vez que cada uma delas responde por aspectos importantes para o sucesso da comunidade:

- *capital social de ligação*: confiança e comprometimento;
- *capital social de ponte*: ampliação das fontes de informações e conhecimento;
- *capital social de conexão*: acesso às instituições e ao poder.

Usando a definição do *quantum social* de Bordieu (1980), pode-se esclarecer a transposição da informação e do poder das empresas através dos diferentes níveis de redes. Assim, as empresas usando a estratégia de associação em redes (ligação) necessitam acumular capital social suficiente para dar um “salto quântico”, que levaria a relação da rede mais interna a ampliar sua capacidade atravessando para o próximo nível. As empresas conseguem assim infiltrar na rede das organizações (ponte), obtendo acesso a fontes de informação e conhecimento. Acumulando mais “energia”, torna-se possível o acesso às instituições de poder (conexão). Com isso torna-se mais claro o caminho que uma empresa individual pode percorrer para aumentar sua competitividade através da associação com outras organizações.

A questão ainda em aberto é determinar o que e quanto seria a “energia”, ou “*quantum social*”, ou ainda “estoque de capital social”, que uma empresa ou rede necessita acumular para atravessar de uma rede de relações para outra, ou seja, para dar o “salto quântico” e chegar a uma esfera maior.

Assim, a análise dos aglomerados de empresas deve incluir as redes existentes, que podem ser vistas de duas óticas complementares: a dos indivíduos envolvidos com as empresas (empresários, gerentes e empregados em geral), na qual os laços de amizade e conhecimento são relevantes para os contatos profissionais, e das empresas e organizações

(fornecedores, concorrentes, universidades, associações, sindicatos etc.), na qual os laços econômicos são os objetos da investigação (MARTELETO, 2004).

2.2.2.2 Confiança em relações interorganizacionais

Segundo Cunha (2006), estudos realizados por pesquisadores da área de engenharia de produção demonstram que o fator confiança está adquirindo crescente importância à medida que as cadeias ou redes de suprimentos passem a ser geridas com estilos mais cooperativos e menos no talhe do sistema “*arm’s length*” do mercado. Ainda, este novo estilo de gestão dos relacionamentos interfirmas aproxima os modelos de governança das experiências de redes e distritos industriais aos de gestão de cadeias de suprimento modernas.

A confiança está definida na literatura por vários autores, portanto, optou-se aqui como uma crença na credibilidade de uma pessoa ou organização, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos em que essa crença expressa uma fé no cumprimento das expectativas prévias ao evento (GIDDENS, 1991).

Já o nível de confiança entre os indivíduos de uma rede está relacionado com o capital social cognitivo, que por sua vez influencia a ação coletiva do grupo, podendo ser tido como fator constituinte do *quantum*, necessário para a transposição da rede, conforme exposto. Segundo Marteleto (2004), esse nível de confiança relaciona-se com o acesso à informação tanto no nível local quanto mais geral, este último associado aos meios de comunicação, ou seja, às fontes pessoais e impessoais. Humphrey e Schmitz (2000, p. 96) apresentam algumas formas pela qual ocorre relações de confiança: contratual; por processos; por competência; decorrentes de laços fraternais (*good will*); pelas características dos agentes; e institucional.

No entanto, como propõe Putnam (1993), o acesso a informações, com a participação ativa dos cidadãos nas decisões públicas e igualdade política, embora extremamente importantes, não são suficientes por si sós para caracterizar uma “comunidade cívica”. É necessário que exista solidariedade, confiança e tolerância nas relações dos cidadãos uns com os outros:

“As relações de confiança permitem à comunidade cívica superar mais facilmente o oportunismo, no qual os interesses comuns não prevalecem porque o indivíduo, por desconfiança,

prefere agir isoladamente e não coletivamente.”
(PUTNAM, 1993 p.103)

Embora Putnam (1993) considere que a confiança não faça parte da definição do capital social é uma consequência deste, podendo ser tomada como prova de sua existência. As normas compartilhadas, que podem ser enraizadas em parentesco, etnia, valores religiosos ou ideológicos, mas também em padrões de desempenho profissional e códigos comportamentais, reduzem a incerteza pois permitem aos atores prever o comportamento mútuo. Com isso, forma-se um circuito virtuoso: “a própria cooperação gera confiança” (PUTNAM, 1995, p. 180), o que também remete ao efeito cumulativo dos “estoques de capital social”, do qual a confiança faz parte.

No contexto de comunidades de pequeno porte e alta integração, a confiança nasce das interações face a face e da coesão existente entre seus membros, o que facilita o processo cooperativo por hereditariedade cultural. Já nas sociedades complexas, a confiança somente pode surgir em função da existência de regras de reciprocidade e de sistemas de participação cívica, o que gera a necessidade de um tecido institucional eficiente, transparente e igualitário (PUTNAM, 1995).

Já para Fukuyama (1996) a confiança nasce do compartilhamento de normas e valores, apresentando um vasto e mensurável valor econômico. Valor esse que também é explicado por Abu-El-Haj (1999), que defende a otimização do capital físico-econômico e do capital humano através das relações de confiança e reciprocidade, que tendem a aumentar simultaneamente na comunidade.

Desse modo, comparando duas ou mais comunidades em que o nível educacional das pessoas e os recursos materiais oferecidos são constantes, o que distingue o desempenho de seus membros é a confiança estabelecida, que permite mobilização coletiva e maximização dos recursos individuais existentes. A capacidade de ação é ampliada em situações em que a confiança permeia uma coletividade (ou associação), facilitando a otimização do uso de recursos sócio-econômicos e humanos disponíveis, que permeia o próprio papel do capital social.

Quando se trata de redes de empresas, a confiança tem ligação direta em nível horizontal com a estrutura de poder e nela se destacam os seguintes componentes: identidade comum, modelos mentais e cognitivos compartilhados (valores), ação coletiva local e mútua interdependência (MESSNER, 2002).

Na prática constata-se a grande dificuldade na formação e manutenção da associação de empresas em redes e consórcios (rede formalizada), principalmente pela falta desse ativo precioso: confiança.

Como este fator tem caráter cumulativo, o princípio de uma relação associativa entre empresários torna-se mais difícil do que sua continuidade, dado que não há experiência prévia para embasar uma relação estável de confiança. Nesse caso, parece ser essencial uma cultura local de aspecto comunitário, onde a cooperação seja vista como uma ação positiva e corriqueira. Esse contexto, conforme explicado por Putnam (1995) em seu trabalho sobre a Itália, deve ser a melhor explicação para o sucesso dos consórcios nos *Distritos Industriales* nesse país. Sendo assim, a implementação de redes de empresas deve seguir caminhos diferentes, planejada de acordo com a cultura local.

Já para a manutenção de uma rede de empresas, a confiança é então resultado do cumprimento ou não das expectativas prévias à associação mais recente, ou seja, se os objetivos planejados para os quais a rede ou consórcio foram firmados foram atingidos. Para isso, a proximidade e eficiência das organizações e do tecido institucional de apoio são fundamentais, principalmente nas regiões sem a tal hereditariedade de espírito coletivo.

O nível de confiança nesses casos é refletido também nas multas e juros contratuais, ou seja, nos custos de transação (CUNHA, 2006). Estes são tão maiores quanto a expectativa de inadimplência, ou de quebra de confiança. Nas redes formais, como os consórcios, a quebra de contrato leva também ao ônus de multas e aumento de *spread* para relações futuras, o que pode prejudicar outras empresas locais que não estavam na mesma transação mal-sucedida. Nas relações informais, a quebra de confiança leva a barreiras cognitivas que impedem novas ações cooperativas.

Por esses motivos, as relações cooperativas funcionam melhor em escalas menores, ou mais próximas, sendo o devedor e o credor pertencentes a uma mesma realidade cotidiana, com relações cívicas onde haja encontro “face a face”, que parece diminuir a desconfiança, talvez por medo ou mesmo vergonha de uma má conduta perante a comunidade local. Por exemplo, segundo Paoni (1989), a inadimplência na região da Emilia Romagna, era de 1%, comparado com o resto da Itália de 10%. Ainda assim, o autor relata que a maioria dos casos de falta de pagamento de empréstimos e financiamentos era de empresários vindos de outras regiões, ou seja, imigrantes com outro padrão ou estoque de confiança com a comunidade local.

2.2.2.3. Redes de Confiança em Aglomerados Produtivos

Conforme definição de Putnam (1993), o capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas de participação cívica que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. Após as revisões sobre a governança de aglomerados produtivos, percebe-se que conceitos como capital social e confiança são fundamentais quando se considera a eficiência e valores de uma rede de decisões inter-organizacional. Portanto, deve-se ainda identificar os processos inerentes para se exercer os papéis propostos segundo esse contexto.

Pires (2004, p. 110) apresenta, adaptando o modelo de Lambert *et. al.* (1996), que a realização do processo de parceria é constituído por: motivadores (*drivers*) da parceria ou pelas expectativas de resultados; de elementos facilitadores, o que implica em cultura apropriada; simetrias quanto ao tamanho; e à informação, que induzem a decisão de fazer-se parcerias.

Assim, em sua fase de execução, as parcerias necessitam de componentes que correspondam a processos e atividades que orientem e lhes confirmem sustentação, entre os quais se citam: confiança e compromisso; comunicação; divisão de ganhos e de riscos associados às parcerias; o planejamento e o controle conjunto; o estilo do contrato, que são tanto mais detalhados quanto menor for o envolvimento das partes. O ciclo encerra-se com a produção e a avaliação dos resultados (PIRES, 2004).

Putnam (1993) analisou como uma mudança institucional, como a implantação de governos regionais, influenciou as duas grandes regiões italianas, em termos de desenvolvimento: o norte desenvolvido e o sul subdesenvolvido. A conclusão é que os efeitos foram muito mais positivos no norte do que no sul, indicando que a herança cultural é o fator fundamental na determinação dos níveis de desenvolvimento de uma região ou de um país. Em outras palavras, o norte da Itália apresenta um nível de capital social herdado mais elevado do que o sul, e isso pode ser suficiente para explicar as diferenças de desenvolvimento e, mais especificamente, o impacto que as políticas, projetos e reformas possam vir a ter numa determinada região.

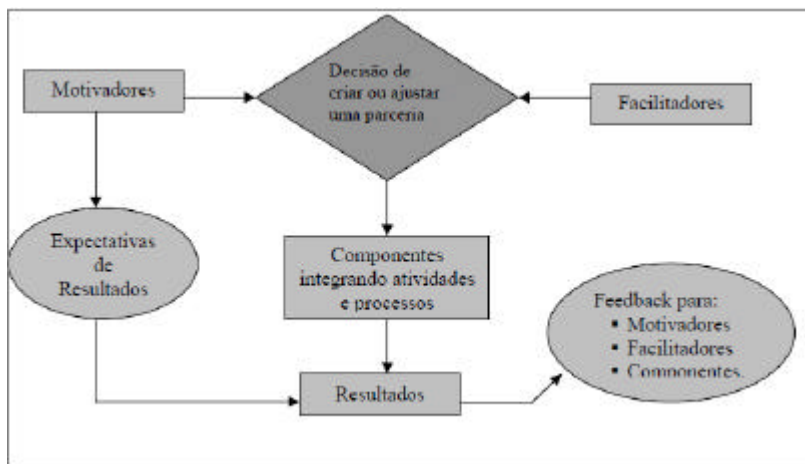


FIGURA 5 – O processo de parceria

Fonte: PIRES (2004, p. 110)

O auto-interesse não deve ser mal visto e renegado, apenas deve estar subordinado às necessidades mais gerais da comunidade (PUTNAM, 1993). A violação às regras de condutas que são aceitas no distrito implica em penalidades morais, isolando os transgressores. O controle social é feito não pelo Estado, mas pelos próprios indivíduos em comunidade.

Outro exemplo é o artigo *Bowling alone* (jogando boliche sozinho) publicado por Putnam (1995). Neste artigo o autor retrata a importância de atividades cívicas para a interação de pessoas com objetivos comuns, que no caso foi o planejamento de um ataque terrorista ocorrido em Oklahoma City, nos EUA. O protagonista do ataque foi Tim McVeigh, que teria planejado todo o esquema em uma pista de boliche (*bowling alley*), por isso Putnam ironiza em seu artigo que teria sido melhor se Tim tivesse costume de jogar boliche sozinho. O autor não descarta o capital humano e físico (financeiro) necessário para o ataque, porém enfatiza que o capital social desenvolvido na pista de boliche, pelas relações sociais presente na atividade, foi essencial para o “sucesso” do ataque.

Coleman (1988) também destaca que as relações sociais são importantes canais de informação, fornecendo as bases para a ação. Mas a interação em si não gera necessariamente capital social, pois pode se constituir apenas em um meio para se obter informações. A existência

de capital social requer que essa relação seja recorrente, embasada em normas e valores compartilhados pelos participantes.

De acordo com Coleman (1988), quando as normas em vigor são efetivas, elas tornam-se uma poderosa fonte de capital social. A norma prescritiva de que se deve renunciar ao auto-interesse, por exemplo, agindo em conformidade aos anseios da coletividade, é capaz de gerar capital social. Uma norma desse tipo, reforçada por apoio social, *status*, reconhecimento e outras recompensas não materiais, tem a capacidade de induzir pessoas a trabalharem pelo bem público. Alguns casos, as normas são internalizadas através de sua prática recorrente; em outras, são apoiadas por recompensas externas oferecidas às ações abnegadas, bem como pela desaprovação social que às vezes acompanha determinadas ações egoístas.

McNaughton (2000) menciona estudos que identificam como fonte de restrições ao engajamento em ações conjuntas o receio da perda de independência dos empresários, a pouca disponibilidade de tempo em decorrência de seu envolvimento em problemas burocráticos diários, o potencial aberto para a perda de controle de informações ao se proporcionar o acesso de concorrentes a seus conhecimentos internos, entre outros. Portanto não basta a simples existência de uma estrutura de relacionamentos entre os agentes de uma determinada comunidade. Assim enfatiza-se a necessidade de um enraizamento (*embeddedness*) aonde os agentes compartilhem história, normas e valores comuns, decorrente dessas relações que forneça ou permita o acesso das empresas aos recursos que uma boa performance do aglomerado exige.

Os estudos de McNaughton (2000), Putnam (1993; 1995) e Coleman (1988) revelam a importância da cultura local para o desenvolvimento do capital social, através das relações de confiança presente nas redes sociais. Da mesma forma, os autores relatam que os instrumentos de fomento às relações de reciprocidade estão presentes nas interações sociais desenvolvidas pelos indivíduos na comunidade local. Estas atividades têm, como relatado, reflexo nas relações econômicas. Portanto, momentos de atividades sociais coletivas têm a capacidade de desenvolver relações de reciprocidade, conseqüentemente fomenta e fortifica as redes de confiança.

Assim, a governança de um aglomerado deve incluir mecanismos que propiciem esse tipo de atividade, que embora não tenham reflexo econômico direto são essenciais para desenvolver a confiança na cultura organizacional local, refletido nos processos de negociação e relações interfirmas.

O resultado das ações desses mecanismos deve ser então o que se propõe aqui como a formação de “redes de confiança”, ou seja, a formação de redes de relações sociais entre os atores da governança, onde haja confiança recíproca entre os atores integrantes, essencial em processos de negociação igualitários.

Através dessas redes de confiança torna-se possível a evolução do espírito cooperativo em todos os níveis de relações, não apenas no aglomerado produtivo propriamente dito mas em toda rede de stakeholders. A figura 5 representa essas redes em três níveis, baseada no argumento de Marteleto (2004): de ligação, ponte e conexão, sendo cada uma importante para desenvolver fatores específicos nas relações inter-organizacionais, ou mais especificamente nesse estudo, entre os atores da governança.

As redes estratégicas estão embarcadas (*embedded*) em redes mais abrangentes. Estas redes maiores podem ser redes políticas, regionais, setoriais e de fornecimento. Assim, em uma rede estratégica os atores estão cientes uns dos outros e propositalmente cooperam, enquanto atores nessas redes maiores podem ter relações limitadas com outros e podem não se considerar como membros da rede (KNIGHT, 2002).

Portanto, os níveis das redes de confiança diferem de acordo com o tipo de relação entre os atores, que podem ser analisados de acordo com a confiança mútua necessária para que haja a ligação e com os benefícios que as relações podem trazer aos associados. As relações devem ser tanto entre as empresas como entre as organizações e instituições de apoio, como associações de classe, sindicatos, universidades, secretarias e agências do governo.

A figura 6 representa os atores agindo de forma independente no centro. Essa forma de interação individualista é a que ocorre em ambientes sem uma estrutura de governança eficiente (governança em nuvem, atores distribuídos sem organização), o que aparece na sobreposição de papéis entre os atores e na concorrência predatória, geralmente encontrada em aglomerados nas primeiras fases de seu ciclo de vida (VAHL, 2010).

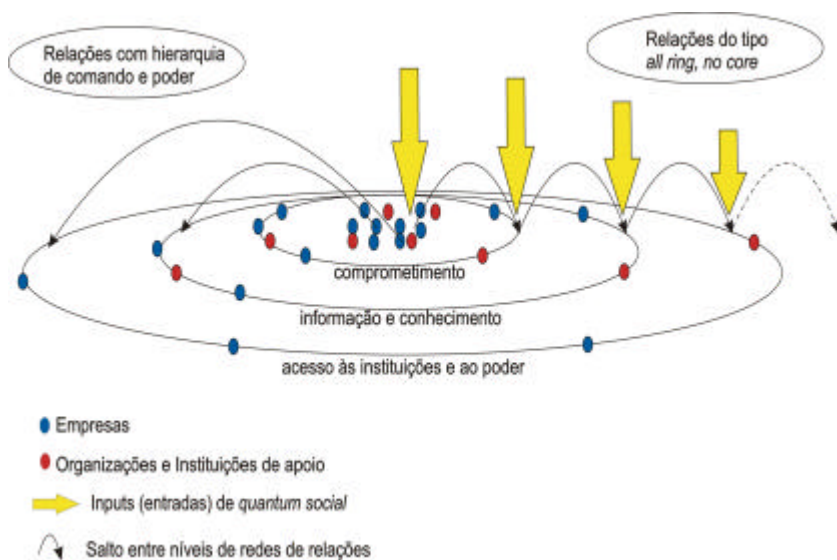


Figura 6: A variação do Quantum social através das redes de confiança
 Fonte: Elaboração do autor.

À medida que estes se configuram em redes de cooperação aumentam seu capital social, expandindo suas relações até o acesso ao poder público, conseguindo melhoras em infra-estrutura, questões ambientais ou até em caso mais extremos criando *lobbies* setoriais (MESSNER, 2002).

No caso de cadeias produtivas com hierarquia de comando e poder, como as redes verticais *top-down*, o acesso aos níveis mais importantes de conhecimento e poder pode ser transitado de forma direta, dependendo da influência da empresa mãe nas decisões locais (SUZIGAN, 2007; CUNHA, 2006; WEINSTEIN, 1996).

O mesmo ocorre para as organizações e instituições, como em regiões onde há tendências políticas e lobby como apoio (MEYER-STAMER, 2004). Nesses casos os estoques de capital social são o peso político e econômico dos atores de maior tamanho, o que não resulta em cooperação, mas em subordinação das demais empresas e organizações do aglomerado às vontades dos que têm maior poder individual (COLEMAN, 1988).

Quando se trata de empresas em aglomerados com maior horizontalidade das relações entre empresas, ou maior número de micro

e pequenas empresas, ocorre as cadeias chamadas de *all ring, no core*. Nesses ambientes as empresas, embora possam atuar na mesma cadeia produtiva, não são subordinadas aos comandos umas das outras, estando mais propícias a criar um ambiente cooperativo (CASAROTTO, 2001). No entanto, os atores também necessitam de determinada “carga” de capital social para transpor de um nível de rede a outro. Em regiões onde não haja uma cultura cooperativa enraizada (*embedded*) na sociedade, iniciar relações de confiança é uma tarefa complexa, conforme exposto. Nesses ambientes, uma governança ciente deve desenvolver estratégias para incentivar as ações conjuntas, principalmente nas primeiras etapas do ciclo de vida do aglomerado, onde as ações coletivas ainda são dispersas e comumente sem continuidade (VAHL, 2010).

Baseado no conceito do “quantum social” de Bordieu (1980), os mecanismos de gestão têm então o propósito de “energizar” os atores em cada nível das redes de relações para que estes possam transpor de um nível a outro. Em outras palavras, a governança deve procurar propiciar a confiança necessária para que as empresas se reúnam cooperativamente, em primeira instância. Numa segunda etapa, para realizar ações conjuntas às organizações e instituições de apoio. Em última instância seria para conquistar o acesso ao poder público.

Ainda sobre a figura 6, as setas amarelas representam os aportes externos de capital social necessário para que os atores “saltem” de um nível de relação a outro, que poderia ser ofertada pela governança. Essa quantidade tende a ser menor à medida que as relações anteriores continuam se sustentando, pelo seu caráter cumulativo. Assim, empresas que atuam em uma rede de compra conjunta, por exemplo, possuem um nível de confiança que as leva ao comprometimento com a associação, estando no primeiro nível, o de ligação. Essas empresas necessitariam de menor esforço do que as empresas do centro, que atuam individualmente, para entrarem, ou mesmo criarem, as redes de informação e conhecimento da cadeia produtiva, como as redes de inovação.

Esse fato pode ser explicado pela exigência de confiança (estoque de capital social) necessário para se formar as redes: são mais simples associações para aquisições conjuntas, onde os retornos são reduções de custos, do que para dividir conhecimento, que podem ser ativos estratégicos para cada empresa individualmente e pelo seu grau de intangibilidade.

Conforme exposto, a simples aglomeração de empresas não leva necessariamente à cooperação. É necessário a existência de uma estrutura de relacionamentos entre os agentes envolvidos na produção

local. Contudo, o relacionamento é uma condição necessária, mas não suficiente para que ocorra a cooperação. É preciso que elas estejam assentadas em um enraizamento (*embeddedness*) no local, facilitando o desenvolvimento do capital social e funcionando como um controle a comportamentos oportunistas ou mal-intencionados. Portanto, um aglomerado eficiente e competitivo deve apresentar a presença de intermediários sociais que façam a coordenação que o mercado por si só é incapaz de realizar, ou levaria muito tempo para surtir resultados.

2.2.3. Mecanismos de Atuação da Governança

Partindo da identificação dessa importância, chega-se a um dos objetivos deste trabalho que é o de analisar os mecanismos da governança, que têm como função a prestação de serviços às empresas e comunidade local e, sobretudo, o fomento de relações sociais e inter-organizacionais, concretizando redes de confiança entre os atores nas áreas de atuação de interesse local. Para isso, ainda deve-se aprofundar melhor as ações e práticas de governança ao redor do mundo, procurando possibilitar então o desenho de mecanismos que tenham se mostrado eficazes para o desenvolvimento do capital social de uma região e conseqüentemente da governança, especialmente aquelas com atores em rede.

Quando analisamos um arranjo produtivo local (APL), como sua competitividade sistêmica (CASAROTTO, 2001; STAMER, 1997), utiliza-se uma gama de indicadores quantitativos que dizem respeito a: seu *capital construído*, como faturamento e rentabilidade das empresas; o *capital humano* é medido através da simples presença de instituições de ensino, que embora seja um indicador quantitativo não avalia a eficiência dessas instituições (VAHL, 2010); o *capital natural* é objeto de explicação para a competitividade de uma região, como a presença de matéria-prima estratégica para determinada cadeia produtiva como apontado por Porter (1999); já o *capital social* tem sido foco de diversos estudos no intuito de desmistificar sua importância na cadeia produtiva, sendo geralmente medido através de questionários e entrevistas diretas com os atores econômicos sobre seus hábitos de cooperação inter-organizacional (STAMER *et ali*, 1997; PUTNAM, 1995; COLEMAN, 1988).

Assim, carece na literatura modelos de análise da governança mais holísticos, que busquem integrar maior número de fatores e também mais objetivos, no sentido de alocar papéis a atores específicos de uma dada região.

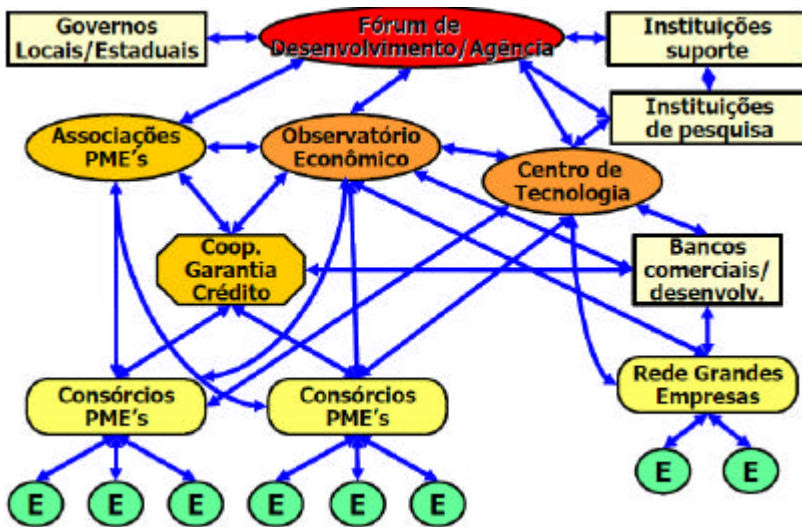


Figura 7: Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local

Fonte: Casarotto (2001, p.22)

Casarotto e Pires (2001) argumenta que as aglomerações regionais devem buscar o desenvolvimento de sistemas econômicos locais competitivos, através de um planejamento regional, no qual o aglomerado passa a caracterizar-se por ocupar a economia nos três setores. Nesse sentido, coloca a importância de se abordar uma nova lógica: empresas desverticalizadas, região verticalizada. A figura 7 apresenta o modelo geral apresentado pelo autores, com base nos mecanismos existentes na região da Emilia Romagna (modelo italiano). A sinergia existente na região é ajudada por esses mecanismos. Estes mecanismos de integração são classificados em:

- **Primeiro grau:** são os consórcios de empresas, cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre empresas;
- **Segundo grau:** são associações empresariais proativas, cooperativas de crédito ou instituições de garantia de crédito. São integradas por empresas e redes de empresas;

- **Terceiro grau:** são criados por todos os atores interessados no desenvolvimento da região, como observatórios econômicos e centros de tecnologia;
- **Quarto grau:** seria uma agência de desenvolvimento local, ou um mecanismo operativo, que deve compor junto com um fórum de desenvolvimento uma plataforma interinstitucional que deve desencadear a criação dos mecanismos de integração em outros níveis.

No entanto, devido à grande variedade de tipos e modos de governança, não se deve elaborar um modelo genérico para esse tipo de organização, mas transpassar esse empecilho endereçando para cada cluster ou cadeia de valor específico uma gama de papéis a serem desempenhados, de acordo com sua estrutura e nível de desenvolvimento.

Portanto, quanto maior e mais abrangente for a estrutura organizacional da governança de um dado cluster, mais difícil será identificar os atores realmente responsáveis por sua performance, especialmente em aglomerados em estágios iniciais de seu ciclo de vida (VAHL, 2010).

Segundo Suzigan *et al* (2007) não há modelos de aplicação genérica para a governança de APLs. A forma e a própria existência da governança vão depender de um conjunto de características específicas a cada sistema ou arranjo. Com esse sentido, Meyer-Stamer (2004) propõe uma “gestão da mudança territorial”, uma metáfora aos modelos de gestão da mudança organizacional apresentados, como de Rogers (1995), no sentido de que a governança deve ser uma estrutura estimulada pelo pensamento criativo, uma estrutura dinâmica.

A proposta apresentada neste trabalho está também embasada na recente visão de Desenvolvimento Econômico Local, porém procurou-se observar a gestão de mudança territorial (*territorial change management*), usada como uma metáfora, já que não está relacionada com gestão como em uma empresa, mas a moderação e facilitação (MEYER-STAMER, 2004). De acordo com o autor, gestão regional nesse sentido seria uma típica encarnação do “Estado Cooperativo”, conforme coloca. Em seu sentido original, gestão da mudança seria o outro lado da moeda da gestão cotidiana, conforme também apresentado por Rogers (1995). No entanto, a aplicação de tal visão, criada para estruturas organizacionais centralizadas hierárquicas como as empresas, difere quando se aplica às redes sem hierarquia ou horizontais.

Meyer-Stamer (2004) ainda relaciona essa técnica a dois outros pontos:

- **Mudança de foco da estrutura para o processo.** Abordagens anteriores ficam presas em conflitos infundáveis sobre estruturas sem direcionar-se para a entrega de serviço em si. A gestão de mudança territorial é uma variedade da governança em rede, onde atores e organizações participam e evoluem durante o processo;
- **O foco no consumidor.** Empresas dentro de uma cadeia de valor, supostamente, deveriam alargar suas perspectivas do consumidor direto (ainda dentro da cadeia) para os consumidores finais, que adquirem os produtos e serviços que saem da cadeia de valor. Os atores em um aglomerado são responsabilizados a resolver o problema do consumidor final ao invés de otimizar apenas sua parte.

Com base nessa abordagem, além de prosseguir neste capítulo sobre os processos da governança, será apresentado no capítulo 2.3 a abordagem da governança como um conjunto de prestação de serviços internos, os quais podem ser medidos através de pesquisa quali-quantitativa.

No entanto, conforme definições encontradas na literatura sobre governança apresentadas anteriormente, todas têm apenas apelo genérico, sendo geralmente relatado através de seus objetivos gerais e específicos. Essa lacuna levou à definição apresentada na figura 3, onde se considera a governança como uma rede de atores prestadores de serviços internos, ou seja, deve processar as entradas (explicadas no item 2.2.2), através da prestação de serviços e articulação de papéis chave para a competitividade e sustentabilidade local.

Essa identificação também possibilitou a medição da performance da governança através de indicadores de qualidade de serviços, como o instrumento Servqual a ser apresentado no capítulo 3. Assim, devem ser levantadas as atividades e papéis que organizações públicas e privadas têm realizado em aglomerados competitivos ao redor do mundo. Importante ressaltar aqui as inferências de Meyer-Stamer (2004), Messner (2002), Kaufman & Kraay (2002) e Rabelotti *et al* (2005) das diferenças de eficiência em organizações e instituições públicas entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Há uma grande complexidade deste tipo de processo de tomada de decisão em rede, ainda que não necessariamente tenha um espaço físico para reunir os tomadores de decisão (os indivíduos representantes dos atores), que deveriam representar diferentes stakeholders de

organizações ou comunidades. Assim, os papéis, atividades e processos da governança foram aqui alocados de acordo com áreas de especialização ou foco de atuação, que devem ser levantados por especialistas de cada região e atividade econômica.

No intuito de capturar impactos positivos nos fatores de competitividade separadamente das empresas localizadas em um cluster, Schmitz (1995) introduziu o conceito de “eficiência coletiva”, definido como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ações conjuntas. De acordo com Schmitz (1999), economias incidentais são de grande importância na explicação da competitividade de clusters industriais, mas há também outra força importante, a busca consciente por ações conjuntas. Tais ações conjuntas podem ser através de ligações verticais ou horizontais. As combinações de economias externas incidentais e os efeitos da cooperação ativa definem o nível de eficiência coletiva de um cluster e seu potencial para fomentar o aprimoramento (*upgrading*) das micro, pequenas e médias empresas (RABELIOTTI *et al.*, 2005).

Assim, o foco deste trabalho se dá no papel das relações intracluster verticais e horizontais que geram a eficiência coletiva. Como tais relações são inerentes à necessidade de aumentar a competitividade individual, decisões coletivas, projetos e ações também podem ser arranjados em mecanismos que lidam com o aprimoramento das atividades cruciais para o negócio cerne (*core business*), a vocação regional, do cluster.

A abordagem de Cunha (2006) sobre a cadeia de valor global auxilia a considerar atividades que acontecem fora do cluster, e em particular a entender o papel estratégico dos relacionamentos com atores externos chave. De um ponto de vista analítico, a perspectiva da cadeia de valor é útil porque o foco muda da manufatura estritamente para outras atividades envolvidas no fornecimento de produtos e serviços aos consumidores finais, incluindo assim distribuição e marketing, as quais são atividades que também contribuem para adicionar valor (RABELLOTTI *et al.*, 2005; CASAROTTO & PIRES, 2001). Segundo Humphrey & Schmitz (2002), pesquisas sobre cadeias de valores focam na natureza dos relacionamentos entre os vários atores envolvidos na cadeia e suas implicações para o desenvolvimento local.

Carrol e Buchholtz (2003) sugerem que o conceito de ambiente é “chave” para o entendimento das relações entre organizações e sociedade. Os autores salientam que o ambiente pode ser entendido em termos “macro”, ou seja, o espaço social total no qual as organizações atuam pode ser denominado de macro ambiente. Hatch (1997) denomina

esse espaço de rede interorganizacional. As organizações, portanto, interagem com entidades de quatro ambientes distintos, conforme explicitam Carrol e Buchholtz (2003): social, político, econômico e tecnológico.

A propósito, Mintzberg (1995) lembra que esse tipo de estrutura (burocracia) está presente nas organizações desde a “gigantesca montadora de automóveis” até mesmo na “prisão de custódia”. Embora possa ser notada a existência de discrepâncias entre propósitos organizacionais nesses dois exemplos, há muitas situações comuns nos seus respectivos modos de operação: tarefas operacionais rotinizadas; procedimentos no núcleo operacional muito padronizados; proliferação de normas, regulamentos e comunicações através da organização; unidades ao nível operacional com grandes dimensões; confiança na base funcional para agrupar tarefas; poder relativamente centralizado para tomada de decisão; e uma administração elaborada com uma nítida distinção entre linha e assessoria (MINTZBERG, 1995, p.164/165).

Assim, foi empregado aqui a conceituação proposta por Daft (2002, p.11), onde as organizações são “(1) entidades sociais que (2) são dirigidas por metas, (3) são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e (4) são ligadas ao ambiente externo”.

Neste sentido, a governança deve ser tratada como uma organização, no entanto com a dificuldade de ter suas estruturas e processos espalhados entre atores sem necessariamente possuírem um espaço físico para executar suas atividades. Assim, pode-se perceber a necessidade de identificar as “entidades sociais” e a “estrutura” de uma governança específica, no intuito de caracterizá-la como uma organização de fato.

Todavia, a proposta neste trabalho é o de facilitar essa organização e visualização das atividades da governança que têm relações com vantagens competitivas ou ativos locais, que compõem o ambiente das empresas do aglomerado. Assim, também foi seguido o pressuposto de que as formas de capital disponíveis localmente são de fato fatores de competitividade, portanto devem ser gerenciados. Assim, os capitais social, humano, natural e construído (estrutural) de um cluster devem ser dirigidos por uma governança competente.

Tsuji e Miyahara (2010) analisaram o processo de aglomeração econômica, em trabalhos anteriores, no leste da Ásia e postularam um hipótese a qual se refere ao *Flowchart Approach* (abordagem através do painel de fluxo), que identifica fatores que atraem firmas a regiões particulares: (1) recursos naturais, como material-prima e recursos

humanos, profissionais com certas habilidades ou mão-de-obra barata; (2) infra-estrutura física, incluindo estradas, vias de escoamento logístico, aeroportos, fornecimento de água e eletricidade e outras utilidades; (3) infra-estrutura social, como sistemas de direito de propriedade legal, financeira e intelectual, arcabouço institucional governamental; (4) esquemas de incentivo providos pelo governo, como subsídios e isenção de impostos para investimentos ou exportações.

Essa perspectiva ainda não tem sido amplamente estudada por pesquisadores, embora novas abordagens de gestão estratégica como gestão de stakeholders e simbiose industrial enfatizam a importância de sistemas holísticos em processos de tomada de decisão, especialmente em redes. Ebers (1997) argumenta que se deve estudar os atores, suas relações e suas raízes institucionais. Não se deve visualizar estes em isolado, mas reconhecer que entre os três níveis existem “influências recursivas”, assim sendo deve-se considerar os três níveis de análise e suas inter-relações.

Nessa intenção, foram pesquisados diversos trabalhos e referências bibliográficas sobre os diversos tipos de organizações e instituições que participam na governança de aglomerados produtivos, portanto atores, assim como suas ações mais efetivas. Dentre as referências neste assunto, as mais utilizadas foram: Tsuji e Myiahara (2010); Wong *et al* (2010); Giuliani (2005); Gerolamo *et al* (2008); Suzigan *et al* (2007); Meyer-Stamer (2004); Garcia *et al* (2004); Messner (2002); Kaufman & Kraay (2002); Casarotto & Pires (2001); Eurada (2001), (1999); Putnam (1995).

Todavia, as atividades bem-sucedidas podem fomentar que organizações de outra natureza (privadas, cooperativas ou híbridas público-privadas) em outras regiões tenham um benchmark estratégico coletivo como referência. A diferença de eficiência pode ser compensada se esta atividade for articulada para ser executada por um ator competente, e não apenas atribuído a esmo ou mesmo sem atribuição centralizada, o que resulta na sobreposição em algumas papéis e lacunas em outros. Essas atividades são geralmente associadas a atores já estabelecidos, como ADRs, observatórios econômicos, associações, cooperativas, entre outras. Propõe-se aqui uma outra forma de organização da governança, a qual foi subdividida em mecanismos que lidam com áreas de interesse estratégico local (figura 8).

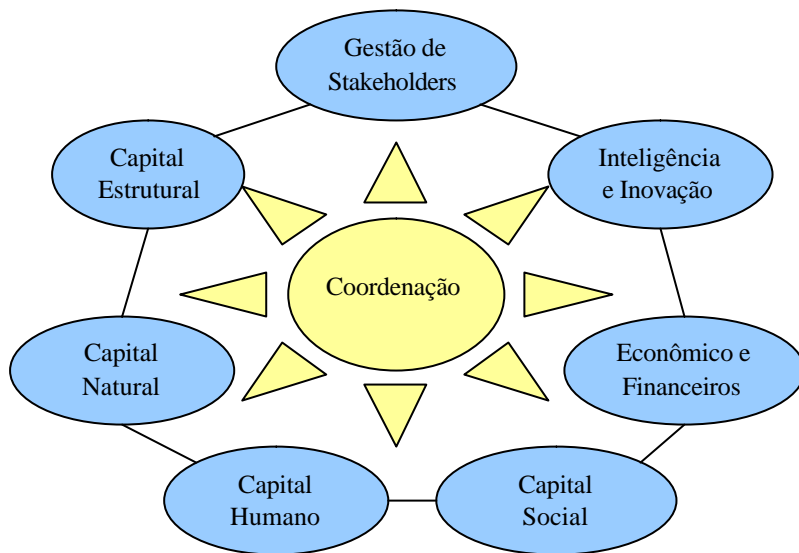


Figura 8 - Mecanismos por área de atuação da Governança em Rede.
 Fonte: Elaboração do autor.

Conforme a literatura citada neste item, entre outras a citar, procurou-se agrupar as atividades e ações relatadas em dimensões, as quais foram denominadas de mecanismos da governança, que compreendem o primeiro objetivo específico deste trabalho. Esses mecanismos então são referentes a diferentes áreas de atuação que devem ser cobertas por uma governança inteligente, seja em rede ou em qualquer estrutura que venha a acontecer. Com isso, pretende-se embasar análises locais sobre os serviços prestados por atores em aglomerados produtivos, de forma que assuntos relevantes sejam considerados.

a) Mecanismo de Coordenação e Articulação Coletiva

Atores e firmas devem ter comunicação integrada para um fluxo de informação apropriado, para que o processo de tomada de decisão não seja tendencioso dentro da rede. Há também a importância do estabelecimento e busca por objetivos comuns, representando metas coletivas (EURADA, 2003, 1999; OLSON, 1999; COLEMAN, 1988; CASAROTTO e PIRES, 2001, 2003; GOEDART, 2005).

Desde que as atividades com essa finalidade são geralmente executadas por atores públicos, países em desenvolvimento batalham por eficiência nesses mecanismos (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000). Assim, há a necessidade, além de existir o mecanismo de articulação e coordenação, de atores com a responsabilidade de reivindicação por constante aprimoramento das atividades e projetos desses mecanismos.

Esse mecanismo pode ser encontrado nas ADRs, conforme relatos de Goedert e Abreu (2005), Casarotto (2001; 2003), Eurada (1999), que em geral visam alcançar objetivos coletivos de uma dada região.

As agências locais de desenvolvimento podem ser definidas como: valorização de um dos recursos latentes endógenos, no nível infra-regional. Sua missão geralmente é a de promover a criação de uma nova atividade, promover a interação social e estar presente nas unidades economicamente geográficas (GOEDART e ABREU, 2005).

Já pela definição da EURADA (1999, p.16) a agência de desenvolvimento regional é:

“...uma estrutura operativa que produz a identificação de problemas de desenvolvimento setorial ou global; escolhe o leque de oportunidades ou metodologias para a sua solução e promove projetos que podem otimizar soluções em função do problema [...] sendo sua característica principal a posição e atenção na economia, na vida social e cultural de uma região específica.”

Em Santa Catarina, o trabalho desenvolvido pela FECAM (Federação Catarinense dos Municípios), FORUMCAT (Fórum Catarinense de Desenvolvimento) e outras organizações de apoio, referente às políticas de desenvolvimento para o Estado, incentivaram a criação das ADRs com o objetivo de articular as ações de desenvolvimento entre os atores da rede para a promoção da competitividade. Mesmo assim o processo de articulação é difícil pela falta de comprometimento e sustentabilidade dos atores envolvidos, ocasionando desconfiança e desarticulação da rede de desenvolvimento. A articulação faz-se necessária e depende do comprometimento e da sinergia por parte dos atores envolvidos, para não comprometer o trabalho (GOEDART e ABREU, 2005).

Essa exposição foi corroborada com a finalização posterior das ADRs no Estado no mandato do Governador do Estado Luiz Henrique Silva. Mesmo tendo havido um processo de ADRs, esse sofreu

descontinuidade devido à política do governo de ele mesmo implantar as SDRs, enfraquecendo os mecanismos espontâneos de fóruns e ADRs.

Também, dependendo do estágio de desenvolvimento de um dado cluster, pode ainda não existir tal organização ou ser muito ineficiente que seu trabalho não seja refletido no desenvolvimento local (VAHL, 2010). No entanto, na ausência de tal organização específica voltada para a articulação de atores regionais, pode ocorrer o empoderamento de alguma organização de outra natureza, seja por sua história seja por outro fator que crie o enraizamento (*embeddedness*) cultural de sua importância, surgindo assim as redes de confiança, mesmo que inconscientes.

Assim, um ator que atue como mecanismo de articulação tem de ter o maior quantum social entre os outros atores, já que possui a maior influência dentro das redes de confiança na aglomeração. Nesse sentido um ator articulador pode ser uma associação comercial ou industrial, um sindicato (SALDANHA, 2009), um político ou mesmo uma igreja (MILANI, 2003), o que no entanto pode levar a formação de oligarquias e *lobbies* (MEYER-STAMER, 2004).

O papel desse ator na rede pode não ser tão explícito, assim como o estoque de capital social de um determinado ator, já que, por exemplo, um político pode ser mais influente do que uma ADR em determinado cluster. A simples existência de uma agência de desenvolvimento não necessariamente implica que esta deva ser o mecanismo de articulação da governança local, pois corre o risco de não ser reconhecida na rede de confiança.

Nos moldes brasileiros, segundo a importância apontada por Goedart e Abreu (2005), as políticas de desenvolvimento no Estado de Santa Catarina, que fomentaram a formação de ADRs, podem ter sido sub-utilizadas como instrumentos normativos, já que as funções principais de tomadores de decisão são nomeadas, ou seja, são cargos políticos. Isso deixa brechas para a contratação de representantes que possam, além de não ter a competência técnica para executar tarefas de articulação e coordenação, não possuir quantum social suficiente para movimentar o restante dos atores na visão integrada da região, em direção de objetivos comuns.

Liderança é um papel de suma importância na gestão da mudança organizacional (ROGERS, 1995). A governança, mesmo que distribuída em rede e com uma teia de colaboradores e stakeholders a serem considerados e utilizados, necessita de um ator que empreenda a gestão da mudança.

Segundo Eurada (2003), os maiores obstáculos para serem sobrepostos na implementação de uma nova forma de governança são reservas administrativas implícitas e explícitas, que evoluíram como resultado da multiplicação de corpos intermediários, assim como a sobreposição de papéis e missões entre os atores. As frustrações resultantes podem ser superadas apenas se todos os atores concordarem na necessidade de disponibilizarem suas habilidades para alcançar os alvos definidos em conjunto para a região. No intuito de resolver estes problemas, a associação sugere algumas ações das autoridades do arranjo, como:

- Assinar contratos com missões específicas com as agências intermediárias, não apenas subsidiar despesas operacionais anualmente;
- Organizar um “*first stop advisory shop*” (loja de aconselhamento de primeira parada), que seria uma agência de encaminhamento das empresas para as organizações com os melhores profissionais disponíveis para suas necessidades. Essas lojas devem promover o compartilhamento de habilidades e a descentralização da rede de conhecimentos.

Além desses obstáculos, a associação ainda cita outros problemas no caminho da reforma da governança:

- Resistência à mudança, comum a qualquer organização;
- As entidades públicas regionais (pelo menos para a realidade europeia) acham difícil antecipar as necessidades do setor privado;
- Moda: autoridades regionais e locais, antes desesperados por implantar seu próprio parque industrial, agora querem um parque tecnológico, um *call centre* ou um *cluster*.
- Há dificuldade em distinguir entre óbvio, latente e real as necessidades dos negócios da região. Repostas adequadas são difíceis de formular, assim como desenvolver as ferramentas de gestão mais necessitadas.

A implantação de um sistema de gestão da inovação da governança de clusters se mostra então um tema complexo, porém necessário. Para Suzigan *et al* (2007) a complexidade da governança decorre, por um lado, do difícil equilíbrio que a forma de governança deve manter entre cooperação e competição no âmbito do APL e, por outro lado, da miríade de fatores que condicionam a governança..

Segundo Rogers (1995), um agente de mudança é um indivíduo que influencia os clientes na decisão da inovação na direção proposta

desejada. Esta seria uma das funções da própria governança. A quem caberia essa função de transição, dentro da estrutura de governança, em uma organização tipo aglomerado, como um pólo, *cluster* ou APL? Como a tomada de decisão nesses modelos de estrutura organizacional deve ser horizontalizada, não poderia haver hierarquia de comando que force o processo de inovação e diminua a responsabilidade do agente de mudança.

Assim a gestão da mudança na governança pode ser também distribuída entre os atores participantes, formando uma rede de difusão descentralizada, assim como as apresentadas por Rogers (1995). Talvez dependendo da capacidade dos atores e do tamanho do aglomerado seja necessário a criação de uma unidade específica para a gestão de transição da governança, assim como é feito para outras finalidades, como o observatório econômico ou os consórcios de P&D.

b) Gestão de Stakeholders de uma Aglomeração Econômica

O conceito de *stakeholder management* (gestão de stakeholders) foi apresentado por Freeman (1984), tendo sido estendido por outros trabalhos e pesquisas, como, Friedman e Miles (2002) e Silva (2006). A principal característica deste estilo de gestão é o de considerar que demandas sociais estão associadas a uma série de atributos dos agentes que compõem os diferentes ambientes em que uma empresa está inserida, originando assim uma nova perspectiva que considera a autoridade desses stakeholders nas decisões internas da organização.

Freeman (1984) propôs em sua “Teoria dos Stakeholders” que pessoas ou grupos de pessoas podem ter um impacto direto ou indireto sobre a empresa da mesma maneira que recebem a sua influência. A empresa é compreendida como um sistema relacionado com a sociedade, não de modo abstrato, mas através de grupos de afetados e interessados: os stakeholders. Os mais conhecidos são os funcionários, acionistas (shareholders), clientes, fornecedores, sindicatos, associações de classe, concorrentes, agentes financeiros, organizações não-governamentais, mídia, governo, comunidade de entorno, sociedade e meio-ambiente. Porém, cada empresa pode identificar stakeholders adicionais.

Em síntese, um *stakeholder* pode ser qualquer interessado, grupo de interesse, agentes ou atores, formados por pessoas, grupos de pessoas e outras entidades, com interesses legítimos nas ações e operações das organizações, que podem afetar ou ser afetados por elas (SILVA, 2006).

Neste sentido, qualquer grupo que possa ter interferência na competitividade da firma deve ser considerada na formulação da estratégia. Carrol and Buchholtz (2002), focando na definição dos tipos de stakeholders, sugere que estes são definidos por três atributos básicos: legitimidade, poder e urgência. Estes atributos vão de encontro com a definição de quantum social de Bourdieu (1980), que propôs que cada agente específico tem uma determinada posição de influência no interior de uma rede social, dentro ainda de um determinado campo social onde relações de poder são manifestadas.

Tal quantum foi também definido por Bourdieu (1980) como capital social, conforme apresentado anteriormente, e sugere o poder que determinados indivíduos têm dentro de certos grupos. Como redes de tomada de decisão dependem da interação entre seus atores, este ativo está presente em qualquer campo que possa surgir no estudo de competitividade e gestão coletiva.

Por esse motivo, “a concepção de organização como simples entidade transformadora de insumos em produtos (bens e serviços) – marca da sociedade pré-moderna e moderna – é obsoleta. Ela não se ajusta ao entendimento de questões envolvendo negócios e sociedade. A perspectiva pós-moderna de interação entre atores, construção de relacionamentos, complexidade e relativismo dos ambientes mostra-se mais adequada para a compreensão dos fenômenos sociais como expostos” (SILVA, 2006 p. 45).

Deve reconhecer-se que a sociedade é constituída por pessoas com distintos papéis e com exigências diversas – explícitas ou não. Também deve ser enfatizado que as organizações possuem dinâmicas de atuação que não estão em sintonia com as aspirações da sociedade (MIT, 1999).

Considera-se aqui, portanto, que essas demandas também interferem nas decisões da governança de um aglomerado produtivo, talvez até com maior poder tendo em vista que há nesse sentido a conjunção de stakeholders de diversas firmas com o mesmo propósito, aumentando assim seu nível de capital social e com isso influência local.

Ao se considerar que as demandas sociais estão associadas a uma série de atributos dos agentes que compõem os diversos ambientes, tem-se uma perspectiva de autoridade dos *stakeholders*, realçando as particularidades das interações entre organizações e sociedade (FREEMAN, 1984).

Dentre as diversas classificações na literatura, enfatiza-se a dinâmica social apresentada por Silva (2006, p. 47):

Stakeholders Sociais Primários	Stakeholders Sociais Secundários
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Empregados</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Acionistas</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 200px;">Comunidades Locais</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Fornecedores</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Investidores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 200px;">Parceiros de Negócios</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Consumidores</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Governos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Reguladores</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 200px;">Grupos de Pressão</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Mídia</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Sindicatos</div> </div>
Stakeholders Não-Sociais Primários	Stakeholders Não-Sociais Secundários
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px; margin-bottom: 10px;">Ambiente Natural</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px; margin-bottom: 10px;">Futuras Gerações</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 200px;">Espécies Não-Humanas</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 200px; margin-bottom: 10px;">Grupos Ambientais</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px; margin-bottom: 10px;">Sociedades Protetoras de Animais</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">Partidos Políticos</div>

Figura 9: Stakeholders e categorias

Fonte: Silva (2006, p. 47)

Segundo Wheeler e Sillanpää (1997), os *stakeholders* sociais primários são aqueles que possuem interesses diretos na organização e no seu sucesso. Os secundários podem ser extremamente influentes, especialmente em questões de reputação; seus *stakes* são de ordem representacional e não tão diretos. Aqueles classificados como não-sociais possuem como característica a impossibilidade de contato ou são representantes de um amplo e diverso conjunto de agentes.

Todavia, deve ser destacado a diferença de abordagem entre a gestão de stakeholders, segundo as linhas de estudo encontradas na literatura (FREEMAN, 1984; WHEELER e SILLANPÄÄ, 1997; SVENDSEN, 1998) que possuem um mesmo ponto de partida, as estratégias organizacionais na busca de competitividade individual, em contraponto com estratégias de desenvolvimento territorial, que visam competitividade coletiva, como os Sistemas Produtivos Locais conforme Casarotto e Pires (2001), Eurada (1999) e Vahl (2010). Com esse foco, deve-se salientar que a gestão de stakeholders de aglomerados econômicos deve ser delineada por objetivos coletivos, visando a sustentabilidade local acima de benefícios individuais, conforme exposto sobre o papel geral da governança.

Portanto, mecanismos com esse papel devem possuir ou elaborar uma rede de contatos bem extensa e aberta, funcionando como uma antena de stakeholders, que propicie que diferentes atores possam interagir e expressar suas visões perante o coletivo, ou seja, esses

mecanismos devem canalizar a voz dos stakeholders e apresentá-la no planejamento coletivo junto ao mecanismo de articulação.

c) Mecanismos de Gestão do Conhecimento Estratégico e Inovação

Neste item foram agrupadas atividades e papéis de mecanismos de suporte e apoio à coleta de dados, produção de informação de qualidade e sua distribuição entre atores e empresas de um aglomerado. Considera-se qualquer conhecimento que leve ao incremento da competitividade local e da geração de inovação.

A missão dos profissionais da Inteligência Competitiva em uma organização inclui a aquisição, análise, interpretação e encaminhamento de informações aos executivos. Já a missão dos profissionais da Gestão do Conhecimento concentra-se em identificar, classificar, organizar e encaminhar conhecimentos úteis às áreas da organização, responsáveis pela tomada de decisões, análise das necessidades do setor e solução dos problemas (DALFOVO, 2007).

Já o conceito de inteligência econômica inclui a coleta e gestão da informação que deve ser de importância estratégica para todas as organizações de uma região na tomada de decisões de médio e longo prazo (EURADA, 2002). Ainda segundo a organização, inteligência econômica é um complemento à gestão do conhecimento, que deve focar na gestão da base de conhecimento interno explícito ou implícito das organizações.

De acordo com Vargas (2002, p.20), o processo de aprendizagem consiste no “uso de informações e a geração e difusão de conhecimentos (tácitos ou codificados), constituindo-se numa atividade coletiva que integra à experiência de indivíduos e organizações”.

Assim, para a construção de vantagens competitivas dinâmicas, o que realmente importa é a habilidade para o aprendizado, e não o estoque de conhecimento, visto que o aprendizado é o mecanismo chave para o processo de acumulação de conhecimento (VARGAS, 2002).

No entanto, aprendizagem e inovação não são processos lineares, mas o resultado de laços persistentes de realimentação entre inovação, difusão e geração endógena de oportunidades de avanço (FREEMAN, 1984). O processo de inovação depende da disponibilidade de informações de qualidade. Portanto, os produtos/serviços de informação podem ser considerados como elementos fundamentais para auxiliar na geração de inovação.

Segundo Ramos *et al* (2006), os serviços de informação devem suprir as necessidades das micro e pequenas empresas, a fim de que elas

consigam sobreviver e se tornar mais competitivas no mercado. Outro aspecto defendido por estes autores, em relação às necessidades de informação dessas empresas, é a questão da interação universidade-empresa, como uma ação propulsora da competitividade do setor produtivo do país. Os serviços de informação que conseguem promover essa interação são vistos como facilitadores para suprir as necessidades de informação científica e tecnológica (WONG *et al*, 2010).

Costa (2003), defende que as empresas precisam de produtos e serviços de informação, com alto valor agregado, envolvendo análise, adequação e geração de novas informações, conforme a necessidade dos usuários, solucionando tanto problemas tecnológicos como gerenciais.

Assim, devido à importância desses fatores, a governança endógena deve apresentar mecanismos e atividades referentes à gestão do conhecimento de clusters, de inteligência estratégica, de marketing e da inovação e sua difusão.

Como uma inovação é uma invenção colocada em prática, ou seja, um novo produto ou processo que tenha mercado consumidor (ROGERS, 1995), são necessários também mecanismos de suporte ao conhecimento técnico ou tecnológico que compõe o processo de inovação, que apóiem conhecimentos estratégicos e de marketing que sustentem a inovação no mercado. Esses mecanismos serão abordados a seguir, enquanto que os mecanismos que aprimorem a capacidade de criação serão abordados no item específico sobre capital humano, devido sua grande relevância.

Segundo OCDE (2004), há distinções entre inovações de produto, processo e serviços:

“Uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes.” (OCDE, 2004, p21)

Já a inovação em serviços é um tema complexo, sendo ainda carente de definições específicas na literatura (OCDE, 2004).

Diversos trabalhos têm demonstrado a relação entre a aglomeração espacial, derramamentos de conhecimento (*knowledge spillovers*), aprendizagem e inovações. Particularmente, o que faz com

que espaços limitados sejam conducentes a *knowledge spillovers* é o fato que estes permitem que o conhecimento tácito, que é “viscoso” e altamente localizado em princípio, seja transferido facilmente (GIULIANI, 2005).

Segundo Vargas (2002), particularmente na América Latina, os baixos investimentos em atividades de Ciência e Tecnologia (C&T) e na capacitação do setor produtivo causam limitações relevantes quanto à ineficácia de sistemas de inovação; para o autor, a ausência de vínculos de interação entre os atores agrava esse quadro.

Assim, essas implicações podem ser também notadas na dinâmica do desenvolvimento de clusters, devido a sua capacidade de absorção (*absorptive capacity*), definida por Giuliani (2005) como a capacidade de clusters em absorver, difundir e criativamente explorar o conhecimento de fontes extracluster, ou exógenas.

A governança endógena deve encorajar e auxiliar negócios locais a enxergar a frente de seus “próprios narizes”, observar, sondar, detectar a posição e movimento de seus competidores, desenhar seu curso contra transações de mercado e antecipar o declínio do ciclo de vida de produtos. Caso o cluster em questão não apresente essas atividades, não está em uma região ou cidade estratégica (EURADA, 2002).

Uma organização inovadora tem determinadas características que podem ser agrupadas em duas categorias principais de competências (OCDE, 2004):

- **Competências estratégicas:** visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas;
- **Competências organizacionais:** disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

A gestão do conhecimento é um processo que envolve diversas atividades. Devem ser considerados no mínimo quatro elementos (ALAVI *et ail*, 2001): criação, estocagem/retenção, transferência e aplicação do conhecimento. Esses maiores processos podem ainda ser subdivididos, por exemplo, em criação de conhecimento interno, aquisição de conhecimento exógeno, estocagem de conhecimento em documentos versus estocagem em rotinas (TEECE, 1998), bem como a

atualização do conhecimento e compartilhamento do conhecimento internamente e externamente.

Segundo Alavi *et ali* (2001), três pontos surgem na discussão desses processos: (1) muita ênfase é dada para entender a diferença entre dados, informação e conhecimento, bem como o delineamento de suas implicações; (2) porque o conhecimento é personalizado, de modo que para que este seja compreendido por outros deve ser expressado de modo que seja interpretável pelos receptores; (3) informações aleatórias são de pouco valor: apenas informação que tenha sido ativamente processada na mente de um indivíduo através do processo de reflexão, esclarecimento ou aprendizagem pode ser útil.

Outra aplicação da gestão do conhecimento, segundo Ruggles (1998), é a criação de diretórios corporativos, referenciado pelo autor como o mapeamento de especializações internas. Porque muito conhecimento em uma organização permanece decodificado, o mapeamento de especialidades internas é uma aplicação potencialmente útil da gestão do conhecimento, especialmente de clusters e redes.

Ruggles (1998) também ressalta a importância de sistemas de gestão do conhecimento na criação de redes de conhecimento. Nesses casos, o foco pode ser menor no mapeamento de especializações ou em *benchmarking*, mas em aproximar experts para que conhecimentos importantes possam ser repartidos e amplificados. Nesse aspecto, o autor ainda sugere que fóruns *online* para comunicação e discussão possam formar redes de conhecimento.

Desse modo, a comunicação mediada por computador pode incrementar a qualidade da criação do conhecimento habilitando um fórum para construção e partilhamento de convicções, crenças e confiança, para confirmação de interpretação consensual e também para permitir a expressão de novas idéias. Provendo um campo estendido para interação entre membros da organização para compartilhar idéias e perspectivas, e para estabelecer diálogo, os sistemas de informação podem capacitar indivíduos a chegarem em novos discernimentos e interpretações do que se fossem decifrar a informação por conta própria (ALAVI *et ali*, 2001).

Já o conhecimento tácito está encrustado nas pessoas e difícil de expressar através de linguagem codificada, portanto necessitando de contato face-a-face e interação direta para ser transmitido. Assim, conversas informais entre técnicos e trabalhadores, a migração de colaboradores entre empresas, comportamentos imitantes, são todos meios de transmitir conhecimento tácito (GIULIANI, 2005), o que

corroborar o maior potencial de gestão do conhecimento em aglomerações econômicas espaciais, como os clusters.

Com relação à inovação, segundo a OCDE (2004) há três categorias principais de fatores que a condicionam. Elas se referem às empresas comerciais, instituições dedicadas à ciência e tecnologia e a questões de transferência e absorção de tecnologia, conhecimentos e habilidades. Além disso, a gama de oportunidades para inovação é influenciada por um quarto conjunto de fatores — o ambiente que cerca as instituições, sistemas jurídicos, o contexto macroeconômico e outras condições que independem de quaisquer considerações sobre inovação.

Portanto, considerando a criação de clusters baseados no conhecimento e na procura por inovações, os seguintes componentes devem ser alocados (WONG *et al*, 2010, p. 52):

- **Estabelecimento de infra-estrutura pública de conhecimento, como universidades.** Isto pode envolver a criação de novas instituições, a reestruturação das existentes ou a criação de novos programas, priorizando os campos de pesquisa e educação necessárias para o cluster em desenvolvimento;
- **Atração de atores do setor privado para o cluster.** Isso inclui tanto empresas intensivas em conhecimento como de comercialização, que deverão formar o cerne do setor privado, bem como os serviços de apoio que irão cercá-las. O desenvolvimento do setor privado pode se dar através da atração de empresas exógenas, bem como pela nutrição de firmas locais através de incentivos e esquemas de desenvolvimento, que atraiam empresas para o setor e encorajem aqueles que já estão na indústria a aprimorar sua intensidade de conhecimento;
- **Estabelecimento de ligações com os mercados consumidores líderes.** Isto pode envolver ligações com mercados externos, principalmente para economias pequenas ou de entrada tardia no mercado. Ligações de negócios são necessárias para expandir o mercado de empresas do cluster, e ligações de inovações são necessárias para fornecer às empresas acesso a produtos mais avançados e conhecimento.

No entanto, segundo Garcia *et al* (2007), tais ligações podem levar a uma hierarquia na rede, centrada na firma retentora de maior conhecimento estratégico. Porém, uma estratégia complementar seria criar as ligações internacionais através de coalizões, tecnologias com licenciamento cruzado, consórcio de P&D, padrões técnicos comuns ou

uma relação fornecedor-comprador de longo prazo (TSUJI e MYIAHARA, 2010).

Portanto, assim como há um grande hiato entre as economias desenvolvidas e as subdesenvolvidas quanto a inserção na economia do conhecimento, existe também uma grande assimetria tecnológica entre firmas de um mesmo setor, especialmente no caso dos setores onde há possibilidade de atuação de MPEs (VARGAS, 2002).

Assim, podemos definir que mecanismos que lidam com a gestão do conhecimento, atuando em áreas como marketing e inovação, devem fomentar ganhos de capital social para a formação de redes de confiança em segundo nível. Os atores interligados devem partilhar de confiança suficiente para participar em redes de troca de informações de maior confidencialidade, como as redes de inovação e de desenvolvimento de produtos.

Nesse aspecto, pode-se argumentar que quanto maior o espaço de conhecimento partilhado, menor o contexto necessário para que os indivíduos compartilhem conhecimento na rede e, portanto, maior o valor do conhecimento explícito e maior o valor da TI (tecnologia da informação) aplicada à gestão do conhecimento. Em contrapartida, quanto menor o espaço disponível ao compartilhamento do conhecimento, menos relevante será o conhecimento explícito, portanto menos aplicável será a TI para a gestão do conhecimento (ALAVI *et ali*, 2001).

Assim, as aplicações de TI nas iniciativas de gestão do conhecimento organizacional revelam três aplicações comuns: (1) a codificação e compartilhamento de melhores práticas; (2) a criação de diretórios de conhecimento corporativo; (3) a criação de redes de conhecimento. Um exemplo seria encontrar um expert ou uma fonte gravada de conhecimento usando diretórios e pesquisando bases de dados; dividindo conhecimento e trabalhando em equipes virtuais; acesso à informação de projetos passados; e aprendizagem sobre as necessidades e comportamentos dos consumidores analisando dados de transações, entre outros (ALAVI *et ali*, 2001).

Mesmo embora o desenvolvimento da gestão empresarial também tenha aumentado pela utilização de TI, as organizações também têm passado por uma rápida transformação, criando novas formas de organização e destruindo as tradicionais. Assim, Wong *et ali* (2010) também apontaram diversos problemas relatados em empresas pela utilização de TI em sistemas locais de inovação: objetivos de gestão não estão claros; preocupação com a segurança da informação utilizando TI; falta de consultores de TI; os sistemas ainda são muito caros, o

investimento é muito alto; falta de software que cubra as necessidades específicas das empresas.

Os atores que desempenham atividades de suporte estratégico, de marketing e inovação, portanto devem atuar em pelo menos duas grandes áreas: inteligência organizacional e suporte tecnológico para que possa ser constantemente atualizada com novas ferramentas de TI. Nesse sentido, ainda devem apresentar grande nível de gestão da inovação organizacional em si, especialmente em projetos de desenvolvimento territoriais.

O planejamento estratégico e operacional dos serviços de informação deve contar com a participação de pessoas das áreas de *marketing* e financeira, para analisar a viabilidade financeira e mercadológica dos serviços a serem desenvolvidos. Além disso, devem ser considerados os aspectos: levantamento das necessidades de informação; fontes de informação, disseminação, divulgação e uso dos serviços; *softwares* e *hardwares* de suporte à administração de conteúdos; e o papel das pessoas que vão trabalhar no desenvolvimento dos serviços de informação (TRZECIAK, 2009).

Um sistema de inteligência regional deve objetivar (EURADA, 2002 p.3):

- Identificar ferramentas de produção que estão obsoletas ou não são estratégicas;
- Identificar indústrias locais que estariam melhor relocadas;
- Promover atividades que contribuam para a integração de novas tecnologias em indústrias regionais tradicionais e estratégicas;
- Monitorar habilidades entre negócios regionais;
- Influenciar em políticas de fomento em uma visão encorajadora para que haja maior partilha de conhecimento no valor agregado produzido pela economia regional;
- Desenvolver novas atividades econômicas para substituir aquelas que se tornaram obsoletas devido aos desafios da economia globalizada;
- Re-implantar infra-estrutura comunitária para atender às verdadeiras necessidades expressadas por negócios em indústrias emergentes em termos de novos serviços;
- Promover empreendedorismo entre a população em geral e desenvolver esquemas de incentivo para encorajar investidores locais a tomar riscos;
- Encorajar autoridades públicas a promover inovação através da adjudicação de contratos públicos.

Os seguintes tipos de produto/serviço de informação podem ser enquadrados nos mecanismos propostos: consulta rápida, consultoria, prospecção tecnológica, extensão tecnológica, consulta a bases de dados, diagnósticos, estudos de viabilidade, análise de mercado, pesquisa de mercado, boletins, cursos, eventos, montagem de bases de dados, guias, manuais, vídeos, publicações (livros, perfis, anuários, *softwares*, revistas etc.), informações sobre o registro de marcas e patentes, editoração, desenvolvimento de projetos e alerta empresarial (*clipping*).

Outro tipo de serviço que merece destaque é o serviço de resposta técnica, que trata de atividades e funções de atendimento, tanto individual quanto institucional, às solicitações de informações (mercadológicas, gerenciais e tecnológicas), que precisem de levantamento detalhado e minucioso para elaboração da resposta. Esse serviço não tem o objetivo de criar e nem de desenvolver soluções, mas sim de retratar realidades e conhecimentos que estão disponíveis em documentos e bases de dados que foram objetos de estudo de especialistas e pesquisadores (SANTOS, 1997).

Diante disso, percebe-se que é fundamental o papel dos órgãos envolvidos direta ou indiretamente com a produção, o processamento e a distribuição de informações, fornecendo serviços e produtos de informação compatíveis com os níveis de assimilação e necessidades dos usuários (TRZECIAK, 2009).

Nesses papéis, ressalta-se a importância das decisões estratégicas do Estado no desenvolvimento de clusters. Ainda assim, há grande importância do setor privado no desenvolvimento de alguns clusters baseados no conhecimento. Estudo comparativo indica que tanto uma governança com atores públicos como privados podem surtir efeito na gestão do conhecimento de um cluster. No entanto, em clusters com baixo nível de desenvolvimento, o Estado tem tido papel central na dinâmica do seu ciclo de vida (WONG *et al*, 2010). Alguns exemplos citados pelos autores de escolhas estratégicas disponíveis a legisladores e políticos em geral: (1) escolhas de atores a promover; (2) tempo certo de entrada em tecnologias emergentes; (3) desenvolvimento de infraestrutura de conhecimento.

Assim, redes de inovação e de desenvolvimento de produto, observatórios econômicos, associações, incubadoras de empresas, universidades e institutos de pesquisa são comumente apontadas na literatura como mecanismos de gestão do conhecimento de clusters. Atuam nas áreas estratégicas, de marketing e inovação, provendo as empresas de clusters com inteligência competitiva e integração

organizacional e de mercado, além do desenvolvimento de novas tecnologias e processos estratégicos para as empresas da região (GEROLAMO *et al*, 2008; BERGEK e NORMAN, 2008; Aerts *et ali*, 2007; GIULIANI, 2005; TRZECIAK, 2009; WONG *et ali*, 2010; TSUJI *et al*, 2010).

Ainda, atores públicos como secretarias do governo, legisladores (através de instrumentos normativos, como leis e regulações), sindicatos e instituições de apoio e desenvolvimento setorial também são comuns, bem como parcerias público-privadas (atores híbridos) (EURADA, 2003; CASAROTTO e PIRES, 2001; WONG *et al*, 2010; SALDANHA, 2009; OCDE, 2004).

Portanto há uma grande variedade de organizações e instrumentos que representam os mecanismos que executam essas atividades de inteligência em uma aglomerado, sendo diferentes basicamente devido ao estágio de desenvolvimento do cluster e da vocação regional. Cabe ressaltar também que sistemas locais e regionais de inovação correspondem a um estágio altamente avançado de desenvolvimento organizacional, sendo escasso em regiões emergentes (CUNHA, 2006).

d) Mecanismos de Capacitação do Capital humano

No item anterior se observou as atividades de mecanismos que focam na gestão do conhecimento de forma coletiva em um aglomerado. Porém, a criação de conhecimento que resulta em inovação, sejam novas tecnologias, produtos, processos ou serviços, parte do capital humano ou intelectual de uma organização, seja ela individual ou coletiva.

Assim, não basta a uma região uma excelente integração e sistemas de difusão e troca de informações caso essas não sejam de qualidade, conforme exposto. A qualidade do conhecimento criado depende então da qualidade e competência das pessoas envolvidas no processo de criação do conhecimento, entendida como capital humano.

Este item aborda os papéis e atividades da governança em função de aumentar o potencial endógeno de criação do conhecimento, ou seja, os mecanismos responsáveis por qualificar o capital humano disponível em uma região.

O Capital Humano de uma organização, um ativo intangível pertencente ao próprio indivíduo, contempla todos seus conhecimentos, idéias, aptidões, tecnologias, competências, *expertise*, e outros bens intelectuais, constituindo, portanto, todo um cabedal das mais diversas capacidades, manifestas ou potenciais, das diferentes pessoas que

integram uma organização, incluindo também, a criatividade e a inovação organizacional (HIGGINS,1995).

Segundo Stoeckicht (2005), refere-se às habilidades, experiência e cultura individuais de funcionários e gestores, e participantes diretos e indiretos da rede de valor da empresa ampliada, composta por clientes internos e externos, fornecedores, colaboradores diretos e indiretos, concorrentes, parceiros e outros atores que possam agregar valor ao negócio da organização. O Capital Humano trata fundamentalmente da dimensão humana como fator impulsionador dos processos de inovação organizacional.

No atual contexto, torna-se necessário não apenas gerenciar o conhecimento, mas sobretudo gerá-lo e impulsionar a inovação organizacional através da sinergia e complementaridade dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos - conhecimentos e talentos - de todos os participantes diretos e indiretos da empresa ampliada, gerindo estrategicamente a rede de colaboradores internos e externos (STOECKICHT, 2005). Mesmo ciente destes fatos, a pesquisa GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2008) demonstra que a provisão de educação e treinamento em empreendedorismo ainda é inadequada em todos os países pesquisados.

Nesse sentido, o conhecimento exerce um papel estratégico em empresas inovadoras. O conhecimento pode ser definido como a crença justificada que aumenta a capacidade de uma entidade de ação efetiva (NONAKA, 1994). Segundo Alavi (2001), o conhecimento pode ser visto de diferentes perspectivas: (1) estado da mente; (2) um objeto; (3) um processo; (4) uma condição de ter acesso à informação; (5) uma capacidade.

Já Nonaka *et al.* (2001) classificam o conhecimento em duas grandes categorias: conhecimento exclusivo, detido pela empresa; e conhecimento público, aos quais os diversos concorrentes têm acesso. Para estes autores, o conhecimento exclusivo é valioso quando é utilizado para desenvolver as competências necessárias na exploração de novas oportunidades.

Nonaka *et al.* (2001) também levantam algumas questões fundamentais no que tange o conhecimento organizacional: Como criar novos conhecimentos que se transformem em fontes de vantagem competitiva? Quais são os elementos desses conhecimentos? Como tornar esses conhecimentos difíceis de imitar e substituir no início de sua criação? Fundamentalmente, os autores se perguntam como usar o conhecimento próprio da empresa como fonte de vantagem competitiva e como transferir estes conhecimentos entre produtos, mercados,

negócios e unidades organizacionais. Nesse sentido, os autores expõem que o principal foco de atenção dos gestores atuais tem sido a gestão do conhecimento, na qual enfatizam o uso de tecnologia de informação e de ferramentas de captura, mensuração e disseminação. Estes são preferidos em detrimento da construção de uma cultura da aprendizagem e da inovação na organização sustentada por princípios e estratégias, práticas e ferramentas voltadas para o desenvolvimento do potencial criativo das pessoas e da criação de novos conhecimentos.

Quando se tratam de organizações como os arranjos produtivos, esses conhecimentos estão difusos entre as empresas e instituições de apoio, o que dificulta ainda mais o processo de gestão do conhecimento. Dessa nova forma de estrutura organizacional, surgem as redes de inovação, como forma de aumentar a eficiência da gestão da inovação de empresas que participam da mesma cadeia de valor. No entanto, esse tipo de rede, baseado nos conceitos de inovação aberta (*open innovation*), apresenta justamente problemas com a descentralização e compartilhamento do conhecimento, que pode ser agravado pela falta de confiança entre as empresas da rede. Esse problema foi melhor explorado no item sobre o Capital Social.

Portanto, torna-se essencial que o arranjo produtivo faça o mapeamento de seus ativos intelectuais. Um dos processos fundamentais para a gestão estratégica do Capital Humano refere-se à capacidade da organização de mapear as suas competências essenciais e os ativos intelectuais, estabelecendo o nível de interdependência, integração e interação em seu capital intelectual de forma a buscar a sinergia e a complementaridade entre os diferentes recursos de conhecimento existentes (STOECKICHT, 2005). Isto traz à tona a necessidade de identificar quais os conhecimentos críticos para sustentar as competências necessárias às empresas no presente e no futuro.

Stewart (1997) confirma que a interação entre as formas de capital intelectual é a fonte de riqueza nas organizações. Segundo este autor, o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, capital estrutural e de cliente, mas do intercâmbio entre eles. A empresa deve focalizar no fluxo de informação, analisando o capital humano, estrutural e do cliente e suas interações, pois estes trabalham juntos. Portanto, não basta que uma organização invista em pessoas, sistemas e clientes separadamente.

Quando trata-se de capital humano de um aglomerado ou região, deve-se também considerar a competência desenvolvida pelos indivíduos de um cluster, ou mesmo lacunas que devem ser equilibradas para aprimorar a competitividade local. Trujillo e Salazar (1996)

definem competências como conjuntos de conhecimentos, habilidades, disposições e condutas que uma pessoa possui, que lhe permitem a realização exitosa de uma atividade. Já segundo Spencer e Spencer (1993), competências no nível de conhecimento e habilidades são mais fáceis de desenvolver, enquanto que competências no nível mais profundo, de motivos e traços são mais difíceis de mensurar e desenvolver.

Competências de autoconceito se situam em um nível intermediário. Atitudes e valores como autoconfiança (ver-se a si mesmo como um “gerente” e vez de um “operário qualificado”) podem ser mudados através de treinamento, psicoterapia, e /ou através de experiências positivas focadas no seu desenvolvimento, contudo com mais tempo e dificuldade que os conhecimentos e habilidades (MORALES, 2004)

Em clusters intensivos em conhecimento, segundo Tsuji *et ali* (2010), deve haver fontes de criação de conhecimento que gerem propriedade intelectual (como patentes, marcas, etc.) e know-how tácito (como habilidades, conhecimento tácito e criatividade). A criação de conhecimento tangível e intangível pode acontecer em qualquer componente do cluster. Por exemplo, o desenvolvimento de habilidades técnicas acontece dentro da educação formal e instituições de capacitação, mas também dentro de empresas e instituições de P&D através da aprendizagem por uso e por prática.

No entanto, apenas a criação de conhecimento não é suficiente, já que se este não for utilizado de forma efetiva, o sistema pode subutilizar recursos tecnológicos, resultando em baixos retornos de investimentos e esforços despendidos no processo de criação. Os processos de utilização do conhecimento, portanto, são igualmente importantes em um aglomerado, enraizado nas empresas em suas capacidades operacionais e de inovação. Mesmo assim, ainda há a necessidade, conforme exposto, da transação de conhecimento interfirmas para estimular a criação e utilização de inovações (TSUJI *et ali*, 2010).

Portanto o fortalecimento da governança contribui para o aumento da interação entre os atores, o que proporciona um ganho de aprendizado conjunto, oriundo de tal interação (*learnig-by-interacting*) (MYTELKA; FARINELLI, 2005). Tal técnica, considerada de baixo custo, baseia-se na natureza interativa e cumulativa do processo de aprendizado e na sua relevância para o desempenho das empresas e seus recursos humanos inseridos no arranjo (MEYER-STAMER, 1998).

Lastres *et al* (1999) atentam para o fato de que particularmente em economias de aglomeração, a geração e difusão de conhecimentos e

inovações são interativos e localizados. Portanto, é a interação e articulação criadas entre os agentes localizados num mesmo espaço territorial, denominados aqui de atores locais, que favorecerão o processo de criação, disseminação de conhecimentos e desenvolvimento de competências.

Assim, um cluster baseado no conhecimento deve apresentar diferentes mecanismos como: infra-estrutura para o conhecimento, como institutos de P&D públicos e universidades como líderes na geração de conhecimento, assim com para capacitação de pessoal; conexões para liderar os usuários do conhecimento, como a colaboração e alto envolvimento na formulação de programas e instituições de capacitação, caso contrário os mecanismos de geração podem produzir resultados irrelevantes para a indústria (GIULIANI, 2005).

e) Mecanismos de fomento do Capital Social

Aprofundar o conhecimento sobre como se dá o princípio da estruturação do capital social de uma região também é necessário para este estudo. Conforme exposto, todos os mecanismos são dependentes de interações em redes. Essas interações acontecem a nível individual entre os atores, o que é reflexo da cultura e capital social desses.

Segundo Dirston (2000), destacam-se três teóricos ligados ao conceito de capital social. James Coleman, que aplica o conceito na área da educação e analisa o seu papel no crescimento do capital humano, em uma abordagem baseada na escolha racional. Para este autor, o capital social é um recurso para o indivíduo que pertence a uma determinada estrutura. Robert Putnam aplicou o conceito na compreensão da participação e engajamento da sociedade e os seus efeitos nas instituições democráticas e na qualidade do governo em algumas regiões da Itália, aprofundando seus conceitos em estudos posteriores nos EUA. Já Pierre Bourdieu trata o capital social como a soma dos recursos decorrentes da existência de uma rede de relações de reconhecimento mútuo institucionalizada em campos sociais. Os recursos são empregados pelas pessoas a partir de uma estratégia de progresso dentro da hierarquia social do campo, prática resultante da interação entre o indivíduo e a estrutura. Cada campo social se caracteriza como um espaço onde se manifestam relações de poder, o que significa dizer que os campos sociais se estruturam a partir da distribuição desigual de um *quantum* social que determina a posição que cada agente específico ocupa em seu interior. Bourdieu denomina esse *quantum* de “capital social”.

Bourdieu (1980, p. 6) utiliza o conceito de capital social centrado-se nos benefícios que são obtidos pelos indivíduos em função de sua participação em grupos e sobre a construção deliberada de sociabilidade com o objetivo de criar este recurso:

“O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma *rede durável de relações* mais ou menos institucionalizadas de inter-conhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à *vinculação a um grupo*, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por *ligações* permanentes e úteis.”

Assim pode-se concluir que o capital social seja auto-somático O autor destaca também a criação do capital social através do conceito de *habitus* - as atitudes e ações desinteressadas praticadas pelos indivíduos pertencentes à mesma classe – que configura redes sociais de relacionamentos entre os agentes. O volume de capital que um indivíduo possui depende então da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólico) associado a cada um daqueles a quem está ligado.

Dessa forma destaca-se também a importância de formadores de opinião, ou figuras de liderança, que promovam a difusão de inovações e informações através da rede (ROGERS, 1995). Quando uma agência com vínculo governamental tem essa função de liderança, como a ADR, procura-se sua imparcialidade e o benefício público geral. No entanto, como já enfatizado aqui, a presença de lobbistas, a corrupção e o nepotismo podem levar essas organizações a decisões e ações tendenciosas segundo interesses de alguns grupos, geralmente com forte aporte de capital econômico, e conseqüente influência política (BOURDIEU, 1980).

Já a definição apresentada por Coleman (1988, p. 95) é de que o capital social é “(...) a habilidade de as pessoas trabalharem juntas em grupos e organizações para atingir objetivos comuns”. Ao contrário de outras formas de capital, o capital social é inseparável da estrutura de relações estabelecidas entre os atores. A característica principal do capital social em relação a outras formas (físico, cultural, humano) é a sua intangibilidade, o que torna sua medição também um tanto complexa.

O autor mais citado recentemente sobre o capital social, segundo Durston (2000), é Robert Putnam, que se notabilizou após a publicação de “Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna” (*Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*) em 1993, publicada no Brasil em 1995. Essa obra apresenta os resultados de uma extensa pesquisa multidisciplinar, iniciada em 1970, cujo objetivo era compreender o modo como a política e o governo são influenciados pelas instituições e os fatores que condicionam o desempenho institucional. A questão básica que Putnam procurou responder, contrastando os diferentes resultados produzidos pela descentralização política no Norte e Sul da Itália, é por que o mesmo tipo de instituição exibe desempenho diverso em contextos sociais distintos. Comparando historicamente as duas regiões, Putnam (1995) chega à conclusão de que o bom desempenho institucional do Norte da Itália deve-se principalmente a uma sociedade civil muito mais forte do que a do Sul, ou seja, à existência de uma 'comunidade cívica'.

No entanto, de acordo com Abu-El-Haj (1999), essa ênfase excessiva em aspectos culturais na determinação da confiança e do capital social é de que relegaria os países e comunidades em atraso relativo a uma situação de baixo dinamismo econômico, sem maiores perspectivas de progresso, dada a incipiente presença de ações coletivas nesses locais. Uma posição que pode ser contraposta a essa visão culturalista é aquela defendida pelos neo-institucionalistas. Essa atribui às políticas públicas uma fonte central de mudança social.

Na ótica institucionalista o Estado seria, nessas sociedades atrasadas, o agente central capaz de mobilizar os recursos da comunidade e ser fonte de mudanças. Porém, Abu-El-Haj (1999) argumenta também que em alguns casos é a própria ação do Estado, quando dominado por oligarquias predatórias que privatizam o espaço público e se afastam das demandas sociais, que inibem ou destroem as ações comunitárias locais.

Putnam (1995) salienta que em uma comunidade ou uma sociedade “abençoada” por estoques significativos de capital social, redes sociais de compromisso cívico incitam a prática geral da reciprocidade e facilitam o surgimento da confiança mútua. Assim a manutenção e o fortalecimento da democracia não são sustentadas apenas a nível institucional, assim como apontado por Kaufmann (2002), mas também pela existência de uma cultura cívica comunitária e altruísta, refletida pelos valores e normas formais e informais que regem as relações entre os indivíduos.

Assim, a gestão consciente do capital social busca reduzir custos de transação, produzir bens públicos e facilitar a constituição de efetivas organizações de base local, de atores sociais e de sociedades civis saudáveis (DURSTON, 2000). Segundo o autor, os caminhos para o desenvolvimento do capital social seriam: através de legislação que garanta os direitos de propriedade e o cumprimento dos contratos firmados; desenvolvendo relações estáveis de confiança, reciprocidade e cooperação; e o capital social normalmente deve ser gerado como um subproduto de atividades sociais.

Para compreender a promoção do capital social deve-se procurar estabelecer de forma mais clara quais são os funções que as relações sociais exercem em um aglomerado, ou seja, em que processos elas são relevantes. Todavia será analisado aqui relações genéricas de poder, podendo a discussão ser aplicada aos processos inerentes à supervisão ou mesmo execução das decisões da governança, porém a ênfase será em estruturas do tipo “*all ring, no core*”, onde não há hierarquia nas relações inter-firmas do aglomerado. Alguns dos papéis atribuídos à governança no que diz respeito à gestão do capital social podem ser (PUTNAM, 1995; COLEMAN, 1988; MEYER-STAMER, 2004; MILANI, 2003; WONG *et al*, 2010; KNIGHT, 2005):

- Incentivar o equilíbrio entre competição e cooperação na economia endógena, para aumentar a eficiência e inovação individual das empresas do aglomerado e conseqüente competitividade sistêmica (facilitar a formação de redes e consórcios de empresas);
- Facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos, procurando um desenvolvimento vertical da região e horizontal da empresas;
- Transformar ambientes propícios ao empreendedorismo, à geração de trabalho e renda, e o “empoderamento” de segmentos sociais excluídos, principalmente nas etapas das cadeias produtivas que ainda são executadas fora da região;
- Melhorar a coordenação e coerência de ações e processos de tomada de decisão coletivos, como evitar a sobreposição de papéis pelos atores;
- Agregar uma visão comum ao futuro do território, incluindo a sociedade local, buscando a concordância nos meios que cada parceiro pode contribuir para alcançar os objetivos comuns definidos em conjunto;
- Aumentar o conhecimento mútuo e a confiança entre os atores, ampliando a previsibilidade sobre seus comportamentos,

reduzindo a possibilidade de oportunismo e propiciando um maior compromisso em relação ao grupo, reduzindo assim os chamados custos de transação (como uma *spread* elevada).

Dado uma polarização teórica entre as duas abordagens interpretativas do capital social, o culturalismo e o neoinstitucionalismo (ABU-EL-HAJ, 1999), pode-se traçar uma analogia para duas formas de desenvolver o capital social de uma região: institucionalmente e culturalmente.

Desenvolver leis e regulamentações para “forçar” as relações de igualdade, evitando o oportunismo institucionalmente, aparenta maior velocidade de resposta. No entanto, dependendo do país ou região esta pode ser uma visão simplista do problema: muitas dessas leis podem ser tendenciosas, não serem aceitas pela população local por controvérsia cultural histórica ou ainda não refletirem a realidade social ao qual se aplicam, sendo a população inexperiente quando se traz normas de outras regiões.

Já o desenvolvimento de uma cultura altruísta pode levar gerações, até séculos, porém não se dá o ênfase merecido à estratégia. Quando tratamos de aglomerados produtivos, não há mecanismos ou organizações nas estruturas de governança convencionais que tratem de fomentar atividades que não tenham reflexo econômico direto, ou seja, não promovem a cultura cooperativa em todos os âmbitos que esta pode ser vista, através de atividades sociais coletivas por exemplo. .

Putnam (1995) também reforça o caráter auto-somático do capital social propondo que os seus “estoques” tendem a ser cumulativos e a reforçar-se mutuamente, resultando em equilíbrio social com elevado níveis de confiança. Assim, o autor explica as diferentes trajetórias do Norte e Sul da Itália: o Norte se reuniam em feudos, reforçando o espírito de comunidade local, enquanto que o Sul se estruturou na monarquia, ou seja, uma cultura de subordinação a aspirações e comandos de uma governança centralizada.

O mesmo pode ser apontado para países em desenvolvimento, como o Brasil, que tenham passado por rupturas políticas recentes, tendo sido governados por regimes autoritários. No caso do Brasil vale ressaltar que apesar da constituição de 1988 (muito recente), ainda há resquícios de períodos anteriores, como a legislação trabalhista que foi outorgada em 1951 por Getúlio Vargas, seguindo os modelos fascistas da época, em especial o italiano de Mussolini. Com isso podemos afirmar que o Brasil ainda tem parte de seu ambiente institucional tecido sob uma realidade de autoritarismo, portanto tendenciosa. Esse fato afeta não apenas um aglomerado produtivo brasileiro no seu ambiente

macroeconômico, como geralmente se considera como responsabilidade do nível federal do Estado, mas nas relações menores possíveis, como a patrão-empregado ou mesmo entre empresas.

Portanto a questão que se quer chegar agora é quem ou que organizações participantes da governança devem exercer esses papéis. Em nível institucional, não há dúvidas que o poder legislativo e judiciário são pertencentes ao Estado. Assim, os papéis institucionais cabem aos governos, com o cunho de desenvolver um tecido institucional decente que promova a cooperação e diminua os riscos nas transações, reduzindo assim os custos e aumentando sua eficiência.

No âmbito cultural o tema é mais complexo: uma cooperativa de garantia de crédito, por exemplo, têm a função de aumentar a confiança dos bancos com relação às empresas financiadas. Portanto pode-se dizer que esta é um mecanismo de gestão do capital social de um aglomerado. Todavia, a formação de redes e consórcios de empresas não necessita da presença de organizações externas às empresas para que estas se agrupem (e continuem agrupadas) em busca de objetivos comuns. A confiança entre os empresários é o principal entrave para que este tipo de associação ocorra (CASAROTTO e PIRES, 2001), e sendo esta um ativo de caráter cumulativo, caso não haja histórico positivo para solidificar a relação, esta pode não ocorrer.

Sendo assim, pode-se dizer que o “*homo economicus*” atua mediado por instituições e relações sociais. Assim, a ação cooperativa mostra-se mais efetiva onde haja a presença de instituições e relações sociais que contem com a confiança da população e o comportamento oportunista seja minimizado mediante regulação social.

No entanto, a presença de aglomerados produtivos em torno de uma vocação regional não implica necessariamente em cooperação nem na inexistência de concorrência. Devido à semelhança de cadeias produtivas, pode-se resultar em baixa cooperação. Além disso, há outros diversos motivos para o baixo nível de cooperação encontrado junto a pequenos estabelecimentos.

A divulgação de informações confiáveis, como oportunidades de negócio em determinada região que apresente potencial econômico, gera atratividade de investidores e a conseqüente migração de empreendedores (capital humano) para o local (GIULIANI, 2005).

Essa imigração pode também alterar a estrutura do capital social local. Dependendo da cultura que estes imigrantes trazem consigo, essa alteração pode ser para melhor ou pior. Portanto a intervenção da governança neste ponto pode ser crucial, já que a formação de redes de empresas é fundamental para um aglomerado produtivo.

Um efeito que pode surgir desse fenômeno seria uma mudança de paradigmas presentes na cultura organizacional hereditária da região, da maneira como as relações entre indivíduos ocorre. Esse efeito pode ser percebido na aglomeração produtiva dos Vinhos de Altitude, na serra catarinense, na cidade de São Joaquim. Na região, a EPAGRI testou com sucesso a produção de uva para vinhos finos, apresentando boa qualidade em especial pelo clima de altitude. No entanto, não houve iniciativas de negócios nesse ramo antes da divulgação dos dados pela instituição. Tampouco houve iniciativa por parte da população local mesmo após a divulgação da notícia. No entanto trouxe empreendedores já bem sucedidos de outros ramos e regiões, como o cerâmico e têxtil, que resolveram investir na produção de vinhos em São Joaquim com o suporte da própria EPAGRI. Assim, uma instituição de pesquisa, além de ser um mecanismo de inovação, funciona também desenvolvendo o capital social de uma região, modificando hábitos empresariais, e não somente para aumentar o conhecimento técnico.

Esse fato demonstra que há a possibilidade de se atrair não apenas capital financeiro ou estrutural, através de subsídios, como no caso de montadoras. No entanto a governança local teria mais poder de atração agindo coletivamente em uma plataforma interinstitucional do que apenas contando com medidas e políticas públicas exclusivamente.

Em Pintadas, na Bahia, a Igreja Católica foi a principal parceira na disseminação das práticas de transformação social (MILANI, 2005). Segundo dados do projeto desenvolvido na região, a chamada ala progressista da Igreja Católica estimulou a construção do sentido do comunitário e do coletivo por intermédio dos valores relacionados com a solidariedade e a cooperação. Essa prática está aparente nos projetos sócio-econômicos implicando a utilização e a gestão de equipamentos comunitários e o trabalho coletivo da Associação Padre Ricardo. O projeto econômico comunitário é, assim, visto como um meio para organizar os pequenos produtores, oferecendo-lhes possibilidades de ampliar sua participação na sociedade maior, tentando estimular-lhes o senso crítico e a consciência sobre a liberdade, a responsabilidade e os direitos dos cidadãos. Da mesma forma, a ação coletiva é justificada em função de seus benefícios econômicos: os folhetos de publicidade da cooperativa de crédito SICCOB, fundado em 1997, lembram aos agricultores que graças à responsabilidade coletiva podem constituir fundos de aval e contrair empréstimos, que individualmente não poderiam contar (ou teriam de pagar taxas de juros mais elevadas praticadas por bancos sem agências em Pintadas).

Embora a identidade coletiva é relacionada com o movimento social promovido pela Igreja em Pintadas, Milani (2003) ainda aponta que o compromisso da população local com a *res publica* tem origem, entre outros fatores, na luta histórica pela sobrevivência e no combate contra as desigualdades no acesso à terra e à água. Assim a instituição religiosa também pode estar atrelada a uma necessidade maior da sociedade, de consolo e conforto perante desastres coletivos, que não têm tendências de escolha na sociedade, ou seja, pode ocorrer a qualquer um.

A cultura cooperativa nesse caso é gerada pelo apelo à compaixão, ou pelo apego a possíveis perdas materiais. Nesse sentido, pode-se sugerir que este receio é um fator que levou os países nórdicos, como Suécia e Noruega, onde o clima é extremamente frio, a níveis de desenvolvimento social (como o IDH – índice de desenvolvimento humano) elevados. No entanto, esse fator com certeza não é suficiente, pois temos desertos no sertão Nordestino, enchentes e tornados no Sul e ainda não chegamos aos mesmos índices desses países.

Putnam (2000) tem procurado levantar medidas para o capital social de uma região, analisando, por exemplo, participações das pessoas em associações de pais e mestres, clubes desportivos, igrejas, piqueniques, entre outras atividades cívicas coletivas. A influência da participação da população em atividades desse tipo no capital social de uma região é relevante, no entanto encontrar dados históricos sobre essas organizações e a participação de seus integrantes é de maior dificuldade. Ainda assim Putnam agregou diversos dados sobre esse aspecto da sociedade americana e percebeu que o nível de associativismo da comunidade nesse país está decrescendo, portanto diminuindo seu capital social. De modo inverso, as organizações estudadas por Putnam podem então ser tidas como instrumentos para o desenvolvimento do capital social.

Com isso pode-se perceber que o planejamento estratégico coletivo, feito para cumprir os objetivos gerais da região, deve envolver representantes dessas organizações, que propiciam os momentos de interação cívica. No entanto, essas organizações ainda não são cogitadas como integrantes da governança local, sendo deixadas de fora no planejamento local, quando este existe.

Além de participarem da fase de planejamento, essas organizações deveriam receber recursos diversos para se desenvolverem e executarem seu papel de forma mais eficiente. A consequência seria o aumento do nível de confiança entre as pessoas na região e possibilitando que as empresas e organizações consigam dar “saltos

quânticos sociais”, em direção a redes de confiança com maior influência e relevância para o contexto coletivo local.

Os mecanismos com esse caráter podem ser então os centros comunitários, associações, sindicatos, escolas, universidades, ONGs, igrejas, clubes sociais e desportivos, entre outras organizações que promovam eventos ou momentos de interação cívica, onde há a possibilidade dos atores e stakeholders de desenvolverem seu potencial social, através de relações sem compromisso econômico direto. Através dessas atividades a cultura de cooperação e interação pode ser fomentada, que deve com o passar do tempo e devido acúmulo de confiança mútua, refletir nas relações diretas de negócios na região, além é claro da melhoria da qualidade de vida da comunidade inteira.

f) Mecanismos de Controle e Manutenção do Capital Natural

A disponibilidade de fatores de produção, como o acesso privilegiado a recursos naturais, é um fator estático de competitividade de algumas regiões (PORTER, 1999). Entretanto, estes fatores não são sustentáveis no longo prazo, tendendo a ser ultrapassados pela concorrência (GARCIA *et al*, 2004).

Reihardt (1998) argumenta que o “ambiente natural” e as futuras gerações são importantes stakeholders também. Segundo Latour (2004), ativos não-humanos também devem ser considerados atores sociais, já que dividem com humanos uma existência coletiva.

Conforme Sustainable Measures (2003), os indicadores de sustentabilidade são diferentes dos indicadores tradicionais de progresso ambiental, social e econômico, pois estes medem as mudanças de um aspecto como se fosse inteiramente independente dos demais. No entanto, a sustentabilidade requer uma visão integrada do mundo, com indicadores multidimensionais que mostrem as inter-relações entre a economia, o meio ambiente e a sociedade. Também há ferramentas como o *Dashboard for Sustainability* e o *Ecological Footprint*, que têm procurado suprir as necessidades da sociedade quanto a indicadores de desenvolvimento sustentável de uma maneira mais abrangente.

Já a abordagem pela qual as corporações podem contribuir para a sustentabilidade, podem ser enquadradas em categorias, conforme Shrivastava (1995): Gestão Total da Qualidade Ambiental; estratégias competitivas ecologicamente sustentáveis; trocas tecnologia por natureza; e a redução do impacto que as populações têm nos ecossistemas.

Todavia, Shrivastava (1995) ressalta que existem várias barreiras à criação de corporações sustentáveis. Primeiro, os sistemas econômicos atuais fazem com que produtos poluidores e ineficientes pareçam baratos porque não incorporam todos os custos ecológicos da sua produção ou uso. Estes custos são passados às gerações futuras, transferidos a não-consumidores dos produtos através dos impostos, ou exportados a países menos regulados ambientalmente. Segundo, consumidores do mundo industrializado se acostumaram a níveis e tipos insustentáveis de consumo. Não é do interesse das corporações mudar estes padrões de consumo. Terceiro, interesses velados, realidades financeiras e inércia organizacional evitam a reestruturação radical das corporações rumo à sustentabilidade.

Envolver os agentes externos à estrutura organizacional convencional não é algo simples, em especial em países em desenvolvimento, onde as entidades públicas são ineficientes, corruptas e tendenciosas. Por essa dificuldade, a estrutura de governança de um aglomerado sustentável deve estar articulada, de tal forma que propicie que os valores referentes à sustentabilidade local se sobreponham aos ganhos econômicos diretos e centralizados, ou seja, que estes ganhos sejam para toda a região e não apenas para empresas influentes.

A preocupação dos condicionantes da cadeia de comando das relações entre empresas e da governança da atividade produtiva já foi estudada por Storper e Harrison (1991), que incorporam a estrutura de governança nos aspectos de hierarquia, liderança e comando (ou alternativamente, colaboração e cooperação). Refere-se, portanto, às relações de poder que ocorrem ao longo das cadeias de produção e distribuição e de mercadorias. Com isso, implantar um sistema que siga uma hierarquia de valores voltada para todos os stakeholders se faz necessário, tanto para sua verificação através de indicadores como para formular mecanismos concretos de tomada de decisão coletiva.

Portanto, a governança é considerada uma variável importante para o sucesso de um aglomerado produtivo sustentável (BARCELLOS *et alii*, 2007), de forma a articular e a gerir a participação de setores públicos e privados. Essa articulação pode ser efetuada por estruturas em rede, onde há a participação de diversos atores interessados no desenvolvimento local.

No entanto, há alguns requisitos básicos para a formação de redes eficientes, descritos também por aspectos culturais: cultura de confiança: aspectos ligados à cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas; cultura de competência: questões ligadas às competências essenciais de cada

parceiro e cultura da tecnologia de informação: agilização do fluxo de informações é vital para a implantação e o desenvolvimento (AMATO NETO, 2000).

Embora seja um problema público, em algumas regiões e setores da indústria é comum identificar ONGs, empresas e associações comunitárias envolvidas em controle ambiental. Assim, mecanismos que lidam com o capital natural ou ecológico de uma região podem ser atores de diferentes classes, até mesmo exógenos como muitas ONGs, como Greenpeace e WWF, que têm projetos de controle ambiental em diversas partes do mundo.

g) Desenvolvimento do Capital Estrutural

A infra-estrutura local é um fator chave para diversas indústrias, já que envolve a performance logística e outros custos ao longo da cadeia de valor, assim como problemas de mão-de-obra (STAMER *et ali*, 1997; PORTER, 1999).

Estes mecanismos dependem da gestão pública em muitos aspectos, já que lidam com benfeitorias que, em geral, beneficiam toda a população e empresas locais. Nesse sentido, pode-se perceber alguma forma de poder e hierarquia quando há discrepância de investimentos públicos em diferentes setores. Por exemplo, construir um píer para pesca e nenhum para embarcações turísticas.

No entanto, este tipo de empoderamento pode ser dirigido por investimentos privados, como a construção de rodovias e ferrovias, usualmente no Brasil legalizado através da concessão de direitos de exploração para a empresa incorporadora. Assim o poder econômico pode criar oligarquias regionais, portanto lobbies, que influenciam decisões públicas, derivando do processo decisório coletivo almejado. Esse fato ocorre comumente em economias emergentes (MESSNER, 2000; KAUFFMANN e KRAAY, 2002).

Resta assim à governança endógena aprimorar mecanismos que fiscalizem o cumprimento de metas locais, através de atores com poder e influência suficiente para dirigir os recursos públicos para os objetivos coletivos de desenvolvimento local. Esse atores podem ser vereadores, deputados, associações e até mesmo redes de empresas, usando stakeholders influentes, como veículos da mídia como forma de exercer pressão no poder público. Aparece novamente a importância do estágio de evolução do capital social da região.

h) Suporte Econômico-Financeiro

Neste item é abordado o ambiente econômico-financeiro das empresas, que deve ser moldado pela governança endógena de clusters competitivos, procurando contornar o ambiente macroeconômico ao qual estão inseridos, através do desenvolvimento de mecanismos que auxiliem as empresas na obtenção e utilização de fundos para investimento. Essa necessidade é aparente especialmente em empresas start-up (nascentes), onde o empreendedor, caso não obtenha recursos próprios ou de terceiros, dependerá da disponibilidade de capital ou crédito na região e setor.

King and Levine (1993) apontam que distorções em setores financeiros reduzem o crescimento econômico por reduzir as taxas de inovação. Já Rajan and Zingales (1998) demonstram que firmas que são mais dependentes em finanças externas crescem mais rapidamente em países com setores financeiros mais desenvolvidos. Os autores argumentam que reduzindo o custo de financiamentos externos para essas empresas, o desenvolvimento financeiro atua como um importante papel no crescimento de novas empresas.

No ranking da taxa de descontinuidade elaborado pelo GEM, o Brasil ocupou a 23ª posição em 2008, contrastando com a 9ª colocação obtida em 2007. Com relação aos motivos que levam o indivíduo a descontinuar um empreendimento, como em 2007, aparecem de forma destacada os problemas de ordem financeira relacionados ao empreendimento (baixa lucratividade e pouca obtenção de recursos), embora em 2008 tenha havido uma diminuição na incidência do motivo “lucratividade”, de aproximadamente 40% em 2007 para menos de 25% em 2008 (GEM, 2009).

Segundo SEBRAE (2006), 60% das micro e pequenas empresas no Brasil apontam a obtenção de crédito como seu maior problema, sendo que 46% destes relatam a necessidade de garantia como maior problema e 40% a alta taxa de juros foi relatada como maior barreira.

Ainda assim, empreendedores fundadores geralmente provém maior parte do dinheiro para lançar seus empreendimentos do que recebem de investidores informais. Segundo GEM (2007), 62% dos empreendedores financiam seus próprio negócios, enquanto 38% necessita de recursos externos. Bosma *et ali* (2009) ainda coloca que a quantidade de capital necessária para iniciar um negócio varia bastante de acordo com o país onde está. Assim, empreendedores em países com maiores custos de início necessitam mais de investimentos informais,

apesar de fatores macroeconômicos serem de grande relevância neste aspecto também.

Considerando a disponibilidade de capital para investimento, as fontes de fundos também variam de acordo com a cultura local de investimento. Há países onde a cultura é a de manter reservas pessoais em bancos de depósito, como Japão e Brasil, outras já há grandes fluxos de capital em fundos de investimentos e bolsas de valores, como Inglaterra e Estados Unidos. Por exemplo, no Vale do Silício na Califórnia, os chamados *'Business Angels'*, que são investidores de risco, comumente investem em empresas nascentes e até mesmo em empreendedores com apenas planos de negócios em mãos. Mesmo com o sucesso de diversas empresas da região por esse fator, como a Microsoft, Google e Apple, esse tipo de investidor não aparece com tanta expressão, quando aparece, em outros países (NVCA, 2007).

TABELA 1: Fontes de recursos esperadas por empreendedores

Fontes de Fundos	Porcentagem de Empreendedores
Famíliares próximos	32.9%
Outros parentes	14.5%
Colega de trabalho	14.7%
Amigos ou vizinhos	15.3%
Estranhos	7.3%
Bancos ou outra Instituição Financeira	42.2%
Programas do Governo	19.7%

Fonte: GEM 2006

Total is more than 100% as entrepreneurs cited multiple sources.

De acordo com a pesquisa GEM (2006), os empreendedores esperam receber recursos financeiros de uma miríade de fontes. Essa expectativa está demonstrada na tabela 1, onde aparece a percepção do empreendedores de que os 3Fs, denotada do inglês (família, amigos e estranhos "tolos"), são fontes importantes de recursos financeiros. Ainda assim, a maioria dos empreendedores (42,2%) espera conseguir recursos para alavancar seu negócio de bancos e instituições financeiras. De acordo com Bosma *et ali* (2009), esta alta confiança acontece porque nos respondentes foram incluídos empreendedores que ainda estão no processo de tentar iniciar seu negócio, sendo ingênuos sobre a possibilidade de conseguir que uma instituição deste molde invista em negócios novos, com alto risco agregado. Da mesma forma, também

demonstra otimismo excessivo contando conseguir suporte financeiro a partir de programas do governo.

Conforme apresentado na tabela 2, podemos perceber o panorama do mercado de crédito no Brasil em comparação com outros países. Conforme exposto, o país apresenta a melhor margem de lucro e retorno sobre ativos (ROA) na amostra, que inclui países do G-7 e economias emergentes. Não é por menos o grande influxo de capital externo no país hoje, já que os bancos aparecem como negócios altamente rentáveis, com altas taxas de juros corroboradas pela política financeira do Governo central, o que não significa melhorias para serviços prestados para os clientes, como as empresas que usam os recursos dos bancos, conforme relatos de empresários exposto anteriormente.

TABELA 2 – Composição dos Mercados de Crédito

Países	Concentração de Bancos	Margem de juros líquida	ROA dos Bancos
Brasil	66,40%	14,15%	2,87%
Paraguai	44,87%	7,75%	2,83%
Bolívia	72,81%	6,43%	1,91%
Argentina	42,53%	6,35%	1,02%
Rússia	16,07%	5,99%	2,07%
México	62,64%	5,79%	-5,95%
Colômbia	56,40%	5,44%	1,80%
Chile	56,00%	5,03%	0,41%
Estados Unidos	33,86%	3,92%	0,99%
Índia	33,25%	2,77%	1,13%
Alemanha	71,33%	2,61%	1,07%
China	65,12%	2,56%	0,92%
Itália	35,43%	2,46%	0,58%
França	58,34%	2,42%	1,04%
Reino Unido	59,90%	2,04%	0,49%
Canadá	56,45%	2,02%	0,81%
Japão	45,53%	1,56%	0,28%

FONTE: dados de FMI (2009). Elaboração do autor.

Outra evidência da força desse setor no Brasil, como sugerido por Belaisch (2003), é a existência de oligopólio no setor bancário brasileiro. Embora Souza (2008) argumente que não haja evidência dessa estrutura de mercado, apresenta-se na tabela 2 a concentração de

bancos, que no Brasil é 66,4%, o que significa a soma dos ativos dos três maiores bancos em relação ao total de ativos bancários (FMI, 2009).

Diversificar fontes de recursos financeiros é tema importante no Brasil, porém é algo além do tecido institucional. A cultura brasileira não é de tomar riscos financeiros aportando capital em negócios. Conforme GEM (2009), o país apresentou uma das piores taxas de investimento informal, sendo que a relação de investimentos informais pelo PIB (produto interno bruto) é de apenas 0,1%, onde a China apresenta 11,3% (maior valor da pesquisa), o que é um valor enorme, considerando que o PIB da China também é bem maior que o brasileiro

A partir dessas constatações, percebe-se também a importância da competência dos tomadores de decisões econômico-financeiras das empresas, que devem estar preparados para lidar com os fatores e incertezas do ambiente bem como conhecer a fundo o desempenho de seu negócio. A figura 9 apresenta o percentual da população que tenha recebido treinamento formal ou informal em empreendedorismo.

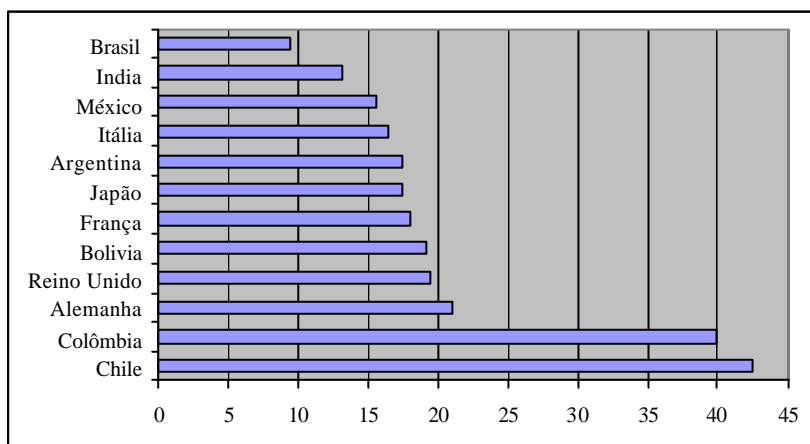


FIGURA 10 – Porcentagem da população de 18-64 anos de idade que tenha recebido qualquer treinamento em empreendedorismo ou gestão de empresas .
Fonte: GEM (2008). Elaboração do autor.

A falta de preparo dos empresários no Brasil é aparente na pesquisa GEM (2008), porém não é uma carência exclusiva do país. No entanto, o aprimoramento dessas habilidades e conhecimentos pode se dar através de diversos mecanismos da governança, envolvendo também o desenvolvimento do capital humano. A tabela 2 apresenta alguns mecanismos aparentes na pesquisa GEM (2008) com esse objetivo. Os

dados demonstram que, apesar da presença de diversas organizações que possam cumprir esses papéis, não são utilizadas na medida que deveriam. O Brasil aparece novamente como o pior nível de preparo de seus empresários.

Além dos mecanismos para treinamento e capacitação dos empresários na gestão de recursos financeiros, a disponibilidade e qualidade de recursos também deve ser endereçada pela governança de um cluster competitivo, especialmente em economias emergentes onde os fatores macroeconômicos não são tão favoráveis. Nesse sentido, primeiro deve-se analisar o que é um sistema financeiro, no qual o cluster está inserido.

Segundo Carvalho (2000), um sistema financeiro é composto por dois tipos de agentes: aqueles que têm, por um certo período de tempo, receita superior a suas despesas; e aqueles que têm pretensão de usar mais recursos financeiros do que a receita regular, também por um período de tempo específico. O autor define assim, que relacionamentos financeiros são negociações de contratos que registram as obrigações de ambas partes, o credor e o mutuário. A diferença entre ambos é que o primeiro analisa a receita inerente ao processo de empréstimo, enquanto a segunda foca no retorno obtido com os recursos emprestados.

TABELA 3 - Porcentagem da População com idade entre 18-64 anos de idade que tenha recebido o Treinamentos em Gestão e Empreendedorismo após a Escola, por tipo de treinamento

	Faculdade, formal	Associação Comercial	Agência do Governo	Empregadora
Chile	18	9	11	12
Colômbia	22	6	5	5
Alemanha	7	8	4	5
Inglaterra	8	4	3	3
Bolívia	10	3	2	3
França	6	6	5	1
Japão	8	2	2	3
Argentina	6	5	2	4
Itália	7	3	1	3
México	2	2	1	2
Índia	5	3	3	2
Brasil	2	4	1	2

FONTE: GEM (2008). Elaboração do autor.

Desse ponto de vista, o sistema financeiro é responsável por construir uma ligação entre credores e mutuários. Nesse intuito, há diversas formas de se fazer tal tarefa, que ainda depende de características do ambiente, do tecido institucional, onde a transação é efetuada. Esse tecido então é composto pelas condições macroeconômicas, pelas leis e regulamentações aos quais os agentes estão inseridos

Devido a essa complexidade, Saunders (2000) aponta a importância de agentes financeiros intermediários, que tem duas funções básicas: corretagem, quando agem como agentes para o poupador, fornecendo serviços de informação e transação; e a transformação de ativos, quando lançam instrumentos mais atrativos para os poupadores do que se estes negociassem diretamente com as empresas.

Outra utilidade destes corpos intermediários é aprimorar o funcionamento dos mercados, minimizando diversos problemas, como os associados à assimetrias de informação. Mishkin (2000) relata que este problema pode causar outros dois tipos de problemas para o sistema financeiro: seleção adversa (*adverse selection*), quando o mercado é inundado por mutuários de alto risco; e risco moral (*moral hazard*), que ocorre após a transação, quando o credor se envolve em atividades não desejáveis ou imorais, como a probabilidade de insolvência aumenta. Ambos riscos podem ser notados na crise financeira de 2008. Sendo assim, os emprestadores podem decidir que o melhor é não conceder o empréstimo, o que pode ainda estagnar a economia congelando recursos para investimentos.

Assim, a informação é importante por ser ela a base de distinção entre os diferentes segmentos do mercado financeiro e decisiva na comparação entre relações intermediadas e desintermediadas. Na primeira a questão informativa é essencial uma vez que a instituição interveniente assume o risco de o tomador do empréstimo não realizar o pagamento do mesmo e tem a sua renda obtida através da diferença entre a taxa de captação do capital junto ao público e de sua aplicação junto aos demandantes de capital. Já na segunda, as relações desintermediadas, a informação entre os envolvidos é menos importante por serem, em geral, negociações anônimas em que as instituições intermediadoras tem seu ganho derivado de comissões de corretagem. Isto faz com que as transações com a participação de instituições intermediadoras, como as do mercado de crédito, por exemplo, tendam a ser consideradas mais seguras uma vez que os envolvidos tem um maior conhecimento mútuo, ou seja, a base de informações de um em relação

ao outro é maior, ao contrário do que acontece no mercado de capitais (CARVALHO, 2000).

A EURADA (2003) sugere um *first advisory shop* como um possível mecanismo para dar suporte a empresários nesse tipo de informação. Além disso, cooperativas de garantia de crédito, que são organizações sem fins lucrativos criadas e gerenciadas por empresários, com o apoio financeiro de instituições públicas, têm se mostrado importantes no desenvolvimento local no Norte da Itália, fornecendo garantias para empréstimos e consultorias para empresas de forma cooperativa. No entanto, este modelo italiano é peculiar a uma cultura já enraizada na região, o que pode não ser tão eficaz em outras partes do mundo.

Dessa forma, mecanismos de suporte econômico-financeiro devem: incentivar e atrair investimentos para o cluster; prestar informações abertas e sem viés sobre fontes de capital disponíveis para empresas; barganhar menores taxas de juros e menores garantias; prestar garantias coletivas para obtenção de crédito; dar suporte, capacitação e consultoria na utilização de investimentos externos.

2.3. Gestão dos Serviços e Qualidade da Governança

A governança foi estudada até este ponto no sentido de fundamentar seus mecanismos de atuação, através do esclarecimento de suas atividades e papéis nos clusters competitivos estudados. Nesta etapa do trabalho será esclarecida a abordagem utilizada nesta pesquisa, da governança como uma organização prestadora de serviços para clientes internos, que são as empresas do aglomerado. Essa analogia foi feita na intenção de possibilitar a medição da performance da governança, de forma estratificada e objetiva. Essa similaridade também auxilia a elaboração de um instrumento para o mapeamento dos atores de um aglomerado baseado em metodologias de medição da qualidade em serviços, conforme exposto neste item.

2.3.1. Mapeamento do conhecimento estratégico de organizações em rede

Portanto, torna-se essencial que o arranjo produtivo faça o mapeamento de seus ativos intelectuais. Um dos processos fundamentais para a gestão estratégica do Capital Humano refere-se à capacidade da organização de mapear as suas competências essenciais e os ativos intelectuais, estabelecendo o nível de interdependência, integração e interação em seu capital intelectual de forma a buscar a sinergia e a

complementaridade entre os diferentes recursos de conhecimento existentes (STOECKICHT, 2005). Isto traz a tona a necessidade de identificar quais os conhecimentos críticos para sustentar as competências necessárias às empresas no presente e no futuro.

Esse é outro fator crítico quando se trata de estratégias coletivas: executar um planejamento estratégico coletivo é função da governança (EURADA, 1999), podendo ser intermediada por uma Agência de Desenvolvimento Regional, devendo ser imparcial e com objetivos claros com relação ao papel que cada ator deve desempenhar. Assim, o mapeamento dos ativos intelectuais de aglomerados produtivos deve ser uma atividade constante, sobrepor a falta de hierarquia entre os atores e ser objetiva, de forma a poder atribuir papéis aos atores da governança com maior competência para cada atividade necessária.

Assim, algumas questões básicas são propostas por Stoeckicht (2005) para iniciar o processo de mapeamento:

- a) Orientada pela visão estratégica da organização, quais são as habilidades e/ou competências necessárias para sustentar e/ou desenvolver o Capital Humano, Estrutural e de Relacionamento da organização?
- b) Quais os tipos de conhecimento predominante em cada uma das atividades-chave ao negócio, se tácito ou explícito, e quais as formas de transformações deste conhecimento?
- c) Quais são os relacionamentos estratégicos para o negócio; que tipos de conhecimentos devem ser incorporados ao conhecimento organizacional por meio destes relacionamentos e de que forma?

Para responder estas perguntas, a autora cita que a organização deve identificar quais os processos-chave da organização e conhecimentos-chave (habilidades proprietárias e alavancadas para desenvolver suas atividades e tarefas correlatas). Deve, também, mapear quais são os relacionamentos-chave ao longo da rede de valor da organização e com que ativos podem contribuir para o processo de produção e inovação organizacional.

2.3.2. Governança como prestação de serviços internos às empresas de um aglomerado

Assim, visando mapear os atores da governança de um aglomerado, necessitamos de uma ferramenta que possibilite, mesmo devido abstração da organização de uma governança em rede, encontrar na nuvem de atores os que possuem maior relevância nos papéis dos mecanismos descritos anteriormente.

Com essa intenção, ressalta-se o pressuposto da relação dos processos e atividades da governança endógena como serviços baseados na informação. A partir dessa constatação, procurou-se modelar os mecanismos da governança e seus atores como prestadores de serviços às empresas e stakeholders de um aglomerado, o que nos fornece um arcabouço para elaborar o instrumento de mapeamento desse atores.

A similaridade das atividades da governança e serviços é aparente na definição deste último: intangibilidade; não pode ser estocado ou transportado; grande contato direto com o consumidor; grande variação devido ao executor; e não pode ser demonstrado de antemão (LOVELOCK e WRIGHT, 2001; KOTLER, 1998; GRONROOS, 1995).

Quando se compara as atividades de governança como prestação de serviços internos essa aproximação parece ser ainda mais aparente. A conceituação de serviços internos abrange o conceito de trocas de produtos e serviços, ou seja, trocas que são realizadas internamente em uma empresa, para compor o produto ou serviço final produzido (SALOMI *et ali*, 2005). Assim, serviço interno pode ser definido como o serviço oferecido por unidades organizacionais distintas, ou força de trabalho de determinadas unidades fornecidas a outras unidades, ou empregados, dentro de uma organização, de acordo com Witt *apud* Stauss (1995).

Esta definição é bastante genérica, capaz de abranger tanto os serviços mais simples, como, por exemplo, serviços de limpeza, quanto serviços mais complexos, como recursos humanos, *marketing* e até pesquisa e desenvolvimento. Com esse enfoque, Grönroos (1984) descreve o processo de produção de um serviço como uma rede de sistemas construídos por inter-relações e interdependências entre numerosos sub-processos, ou seja, como um sistema formado por outros subsistemas independentes e interativos.

Segundo Heskett et al. (1994), o cliente interno de serviços é visto como uma parte de um processo entre dois indivíduos de diferentes unidades funcionais da empresa, na qual o fornecedor é capaz de corresponder às necessidades do cliente interno, resultando em um padrão de troca interna satisfatória. Além disto, o cliente interno é caracterizado pelas atitudes que os indivíduos têm uns com os outros, e pela maneira pela qual as pessoas servem e se relacionam umas às outras dentro da organização. Essas relações são importantes etapas intermediárias fundamentais para a satisfação dos clientes externos (DAVIS, 1992).

Davis (1992) que, considerando também padrões administrativos, classificou os serviços internos nas três seguintes categorias:

- Serviços com relações de fluxo de trabalho (antecedente/conseqüente);
- Serviços de consultoria e suporte;
- Serviços de auditoria e avaliações.

Assim, a primeira e relevante questão levantada é se todos os tipos de serviços internos podem ser interpretados como uma relação cliente-fornecedor. Considerando a primeira categoria de serviços internos, a que apresenta relações de fluxo de um trabalho, estes normalmente ocorrem envolvendo departamentos diferentes. A supervisão e o gerenciamento são distintos, possuem seus próprios objetivos e estão sujeitos ainda a pressões e demandas dos departamentos subseqüentes (SALOMI *et ali*, 2005).

A integração dos departamentos é geralmente dificultada pela própria estrutura organizacional, porque a supervisão de cada unidade estabelece objetivos, prioridades e procedimentos, de acordo com a pressão recebida. Estas pressões são dependentes da política organizacional e de influências e são exercidas pelas funções de liderança. Ainda, segundo Stauss (1995), o conceito de orientação a clientes internos, oferece uma solução eficaz para estes problemas, fazendo com que o axioma de gerenciamento da qualidade total, "o processo seguinte é o seu cliente" determine as prioridades a serem estabelecidas.

Com relação à segunda categoria de serviços, suporte e consultoria, a orientação ao cliente pode ser perfeitamente adotada, sem conflitos, desde que o cliente seja claramente definido. Observa-se que esta categoria de serviços tem mais liberdade de atuação e não é requisitada constantemente. Os próprios serviços podem variar em quantidade e qualidade, e uma padronização pode ser dificultada. Em função destas características, nem sempre o serviço é orientado para as necessidades específicas do cliente, aumentando, assim, a necessidade de alinhamento em relação a este conceito.

Considerando os serviços internos do tipo auditoria e avaliação, citando como exemplo departamentos de controle de qualidade e auditoria contábil corporativa, uma relação cooperativa é naturalmente difícil, apesar de intensamente buscada nas organizações, devido à própria característica das funções atribuídas a esses departamentos. As informações e tarefas relacionadas a estes setores são fatores adicionais que impedem uma relação cooperativa e harmoniosa. Nessa categoria, o cliente não é considerado como o setor auditado, mas sim o setor ou

função que solicitou o serviço de auditoria. Desta forma, esta categoria pode ser considerada como suporte e consultoria, tendo-se como referência o setor que solicitou o serviço.

Sendo o objetivo deste estudo desenvolver um método para identificar os atores da governança de um cluster, pretende-se medir a qualidade dos serviços prestados pelos atores como forma de identificar as atividades que estão sendo executadas, por que ator estão sendo executadas e quais mecanismos estão inoperantes. No entanto, pode-se sugerir outros métodos para se caracterizar um aglomerado, medindo os resultados dos processos da governança acima citados. Exemplificando, o modelo da Competitividade Sistêmica de Stamer (1997) pode ser utilizado também para indicar a eficiência da governança nesse aspecto.

Assim, o processo decisório de uma governança em rede, ou nuvem, onde atores públicos ou privados podem ter poder para derivar recursos de objetivos coletivos, espalhados entre stakeholders, deve ser controlado pelo maior número de cidadãos possíveis, visando tornar o processo realmente democrático. Entretanto, caso haja aceitação ou condescendência das decisões da governança, essas se tornam internalizadas e enraizadas na cultura local.

O mapeamento, ou identificação, de cada tomador de decisão de uma dada estrutura de governança é então o primeiro passo para se encontrar medidas de eficiência de performance para organizações coletivas ou em rede. Enderle e Tavi (1998), considerando organizações como “atores morais”, compreende que estes devem assumir responsabilidades com outros atores morais em diversos níveis. Eles colocam que estas responsabilidades competem a três componentes fundamentais: (1) quem é responsável? (2) pelo que é responsável? (3) com autoridade para quê?

Foram apresentadas evidências através de pesquisa exploratória de fontes secundárias que compreendem o segundo componente, as atividades essenciais da governança. O próximo passo compreende os outros dois, permitindo a elaboração então de um mapa da teia de atores de uma governança endógena, com suas diversas redes de confiança.

Nesse intuito, através de um instrumento de pesquisa de específico, pretende-se medir o quantum social de cada ator envolvido no processo, o que pode fornecer o nível de autoridade de cada membro. Também devem ser incluídas no questionário questões do tipo *top of mind* considerando cada atividade de interesse, onde tenta-se medir a abrangência de reconhecimento de cada ator por parte dos empresários locais.

Por tratar-se de um tema complexo, que envolvem inúmeras alternativas para serem avaliadas, procurou-se identificar as atividades e papéis que são vitais a uma performance homogênea da governança. Para que essas atividades sejam objetivas, sugere-se que sejam elaboradas por especialistas nos negócios da vocação regional do cluster analisado. Assim sendo, comparações horizontais entre clusters de diferentes regiões são dificultadas, mesmo atuando no mesmo mercado consumidor, pois as atividades vitais podem ser diferentes, já que os ambientes também serão.

2.3.3. Modelo SERVQUAL para mensuração da qualidade

A avaliação da qualidade é um aspecto fundamental para o gestor do serviço que deseja corrigir seus processos e aprimorar seu produto para transformar a qualidade em um diferencial estratégico, todavia a avaliação da qualidade de serviços encontra fatores que dificultam sua medição.

A forma de avaliar a qualidade de um serviço é mais subjetiva e complexa do que avaliar um produto na visão dos clientes, o que se dá pelas características dos serviços: intangíveis, difícil agregação de valor, consumidos quando produzidos, com qualidade subjetiva, se são perecíveis, variáveis, se têm maior percepção de risco por parte dos consumidores (KOTLER,1998).

As dificuldades de mensuração e a complexidade envolvida nesta avaliação são explicitadas:

“Medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas que podem ser objetivamente mensuradas (por exemplo, o ajuste e o acabamento de um carro), a qualidade em serviços contém muitas características psicológicas (por exemplo, o ambiente de um restaurante) (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005 p.149).

Já conforme Lovelock e Wright (2001) as medições de qualidade de serviço podem ser agrupadas em duas categorias, as brandas e as rigorosas, referindo-se às primeiras como as medições que não podem ser observadas com facilidade, como os métodos quantificáveis de satisfação dos clientes, e as rigorosas como sendo aquelas relacionadas a características e atividades que podem ser cronometradas ou medidas por meio de auditorias.

Segundo Albrecht (1992), um esquema de referência funciona, de acordo com eles, como um filtro sobre o significado, a percepção do serviço prestado. Cada pessoa tem seu esquema de referência, que é definido de acordo com várias entradas, como atitudes pessoais, valores, crenças, desejos, sentimentos e expectativas. Para que a empresa possa criar o esquema de referência que irá, com certeza, influenciar na percepção do cliente sobre o serviço representado, algumas informações podem ser úteis de acordo com Albrecht (1992, p.37):

- Experiência anterior com a sua firma ou firmas semelhantes à sua;
- Cultura sobre os tipos de negócios em que você está envolvido;
- Expectativas baseadas em experiências anteriores;
- Atitudes, crenças, normas étnicas e valores sedimentados no decorrer da vida do cliente;
- Recomendações ou avisos de outros clientes.

O SERVQUAL aparece então como uma ferramenta útil para executar esta medição da melhor forma possível. As múltiplas dimensões da qualidade em serviços são captadas pela SERVQUAL, sendo esta uma ferramenta valiosa para pesquisar a satisfação do cliente com base no modelo de falha na qualidade em serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

As dimensões da qualidade e suas características intrínsecas, amplamente estudadas em relação ao cliente externo, são aparentemente análogas para se atingir a satisfação do cliente interno e, com base nesta, a satisfação do cliente externo. A utilização do modelo SERVQUAL para clientes internos é sugerida por Parasuraman *et al.* (1990), devido à sua adaptabilidade. No entanto, como os trabalhos de Parasuraman *et al.* (1985; 1988) envolvem somente a avaliação da qualidade em serviços externos, a afirmativa anterior necessita de um maior embasamento empírico para suportá-la.

Parasuraman *et al.* (1985) propuseram, em um trabalho pioneiro, uma medição de qualidade do serviço, baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho. Dessa forma, a avaliação da qualidade Q de um serviço, por um cliente, é feita por meio da diferença entre a sua expectativa E_j e o seu julgamento do serviço D_j , em certas dimensões da qualidade em serviço. A equação (1) mostrada a seguir ilustra este conceito de avaliação.

$$Q_j = D_j - E_j \quad (1)$$

Onde:

D_j = Valores de medida de percepção de desempenho para característica j do serviço;

E_j = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica j do serviço; e

Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j .

O *gap*, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica.

Parasuraman *et ali* (1988) identificaram, inicialmente, dez critérios ou dimensões que os clientes relevaram para a avaliação da qualidade em serviços: tangíveis, confiabilidade, presteza, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e compreensão dos clientes.

A série de estudos qualitativos de Parasuraman *et ali* (1988; 1991) apontaram ainda os seguintes elementos: 1) definição de qualidade de serviço que é a discrepância entre as expectativas dos clientes e suas percepções; 2) identificaram fatores que influenciam o serviço esperado (comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicação externa); e 3) revelaram as dez dimensões acima citadas que representam os critérios utilizados pelos clientes para se avaliar a qualidade em serviços.

Como o estudo revelou a definição de qualidade e que a busca pela mesma é equilibrar as expectativas e percepções dos clientes. Além de suprir as lacunas entre os dois, essa discrepância foi considerada pelos autores como as potenciais causas de deficiências internas na qualidade de serviços que inter-relacionadas formam o Modelo Conceitual da Qualidade em Serviços ou Modelo da Análise do *GAP*.

Os 5 *gaps* do modelo compreendem as seguintes definições, conforme Parasuraman *et ali* (1985):

- *GAP 1*: é a discrepância entre as expectativas dos clientes e as percepções da gerência do que eles esperam;
- *GAP 2*: é a discrepância entre as percepções da administração das expectativas dos clientes e as especificações que a mesma fixa para cumprir essas expectativas;
- *GAP 3*: é discrepância entre as especificações da qualidade e a prestação do serviço;

- *GAP 4*: é a discrepância entre a prestação do serviço e a comunicação externa com os clientes;
- *GAP 5*: é a discrepância entre o serviço esperado e o percebido.

O *GAP 5* será utilizado na pesquisa do presente trabalho, com a finalidade de avaliar as expectativas de clientes internos e de suas percepções dos serviços que lhe são entregues, prestados dentro do cluster em que será feita a referida análise.

Considerando-se os critérios pelos quais os clientes internos avaliam a qualidade dos serviços por eles recebidos, Reynoso e Moores (1995) relatam sobre uma pesquisa exploratória executada para determinar quais dimensões e características mais se adaptariam para a avaliação de serviços internos de uma organização, dando seqüência aos estudos de Parasuraman *et al.* (1985; 1988; 1991). Outra contribuição desses autores, por meio de pesquisa em dois hospitais e um hotel, foi a confirmação de que os funcionários na posição de clientes internos são capazes e preparados para julgar os serviços recebidos de outros setores da empresa. Confirmam também a possibilidade de utilizar as dimensões SERVQUAL, estabelecidas por Parasuraman *et al.* (1988), na avaliação da qualidade de serviços internos, devido à similitude das dimensões SERVQUAL com as dimensões por eles encontradas. Além disso, sugerem que pode haver um conjunto de dimensões comuns aos serviços internos e externos e outro conjunto de dimensões específicas para cada tipo de serviço, que poderiam ser exploradas em pesquisas futuras.

As 5 dimensões da escala SERVQUAL, segundo Parasuraman *et al.* (1988):

- **Tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação;
- **Confiabilidade:** capacidade de prestar o serviço de forma confiável e segura;
- **Presteza:** disposição para servir o usuário e fornecer atendimento ágil;
- **Garantia:** cortesia e conhecimento dos funcionários e credibilidade para inspirar confiança e credibilidade;
- **Empatia:** atenção personalizada que a empresa presta aos seus clientes.

Parasuraman *et al.* (1988; 1990) também afirmam que a escala SERVQUAL, embora tenha sido desenvolvida em segmentos específicos, é padronizada e aplicável em qualquer organização que preste serviço e, se preciso for, basta promover pequenas alterações na

redação das afirmativas para melhor refletir a pesquisa na sua realidade. Segundo Machado *et ali* (2006), essa adaptação pode ser feita baseada em dados secundários e entrevistas em profundidade com especialistas do setor.

Parasuraman *et al.* (1990) ressaltam ainda a importância e aplicabilidade desse instrumento também para clientes internos quanto à qualidade de serviços e, que do mesmo modo, com as devidas adaptações, pode ser usado em setores das empresas a fim de averiguar qualidade com que os clientes internos prestam seus serviços.

Portanto, a aplicação da escala SERVQUAL pode ser adaptada para medir a qualidade da governança de aglomerações produtivas, partindo do pressuposto de que a governança endógena pode ser definida como um conjunto de serviços relativos à gestão de ativos coletivos de determinada região ou setor.

Embora as cinco dimensões levantadas por Parasuraman *et ali* (1985; 1988) (tangíveis, confiabilidade, presteza, garantia e empatia) foram resultado de uma pesquisa exploratória, aplicar a avaliação em uma estrutura organizacional complexa e sem estrutura física única para reunir as unidades, como a governança em rede de um território, onde há atores (prestadores de serviço) de diferentes organizações, resultaria em um questionário muito extenso. Portanto, foram utilizadas as dimensões definidas por Parasuraman *et ali* (1988) apenas como referenciais teóricos para a composição das afirmativas referentes à avaliação da governança, que era um objetivo secundário dessa pesquisa, sendo estas agrupadas em novas dimensões definidas para agrupar atividades com mesmo foco visando o desenvolvimento local. Machado *et ali* (2006) também propôs a alteração das dimensões do instrumento Servqual, incluindo a dimensão *food* (comida), que envolve questões relacionadas à temperatura, preparo e sabor dos produtos, na avaliação da qualidade em empresas do setor de *foodservice* (serviços de alimentação).

Essas dimensões alternativas propostas para este trabalho foram embasadas nos mecanismos da governança levantados anteriormente, sendo analogicamente comparadas às dimensões do modelo servqual de Parasuraman *et ali* (1988) como sendo os fatores críticos da prestação de um serviço, que podem causar a discrepância entre expectativa e desempenho. Sendo assim, cada dimensão foi definida como um conjunto de atividades relacionadas à prestação de serviços de governança.

Esse agrupamento pode ser testado usando o alfa de Cronbach, verificando sua confiabilidade (CRONBACH, 1951; 2004). Segundo Hora *et ali* (2010), a grande utilização e aceitação no meio acadêmico

do coeficiente alfa de Cronbach é um fator determinante para sua adoção como ferramenta para estimação da confiabilidade.

Já que o presente instrumento foca governanças em rede, este método também suporta adaptabilidade devido às variações nas atividades de maior valor agregado para diferentes indústrias e clusters, que devem ser levantadas por especialistas no setor em estudo.

Salomí *et ali* (2005) e Hora *et ali* (2010), baseados no trabalho de Cronbach (2004), também inferem que a aplicação do teste de Cronbach deve considerar três pontos principais: (i) as questões devem ser divididas e agrupadas em dimensões, significando que estas devem investigar assuntos similares em cada uma; (ii) o questionário deve ser aplicado a uma amostra significativa e heterogênea; (iii) a escala utilizada deve já ter sido validada.

Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador através da seguinte equação (CRONBACH, 1951):

$$\alpha = \left(\frac{m}{m-1} \right) \left[1 - \frac{\left(\sum_{j=1}^m \text{Var } x_j \right)}{\text{Var } \sum_{i=1}^n x_i} \right] \quad (3)$$

Onde:

α = coeficiente alfa de Cronbach;

m = número de questões do instrumento de medição;

n = número de respondentes;

$\text{Var } x_j$ = variância entre valores de qualidade de serviço de n respondentes para a questão j

x_i = valores de qualidade de serviço correspondentes às respostas de n respondentes.

O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas.

Como exemplo da intensidade de correlação entre os itens de um questionário, pode-se verificar se esse coeficiente aumenta depois de eliminar um item da escala de medição (questionário). Se isso ocorrer, pode-se assumir que esse item não é altamente correlacionado com os outros itens da escala. Por outro lado, se o coeficiente diminuir pode ser assumido que esse item é altamente correlacionado com os outros itens da escala. Dessa forma, o alfa de Cronbach determina se a escala é realmente confiável, pois avalia como cada item reflete sua confiabilidade (SALOMI *et al.*, 2005).

O modelo para estimação do alfa de Cronbach deve ser interpretado no intervalo entre 0 e 1, onde os valores negativos do alfa devem ser considerados como escalas sem confiança, ou seja, zero. Complementando, Nunnally (1967) ainda aponta que valores de alfa maiores de 0,5 demonstram confiabilidade do agrupamento da dimensão em estudo.

Outro motivo pela mudança das dimensões escolhidas para os fins deste trabalho é o grande número de organizações espalhadas que compõem a nuvem de atores da governança de um cluster, especialmente os com baixos níveis de desenvolvimento. Nesse aspecto, para uma melhor avaliação da qualidade dos atores, deve-se investigar as cinco dimensões originais propostas Parasuraman *et al.* (1990) para cada organização em particular. Como o objetivo proposto neste trabalho não é o de avaliar a qualidade em si, mas o mapeamento dos atores, pode-se sugerir que a partir dos atores identificados pelo mapa, através do instrumento aqui apresentado, prossiga-se para essa investigação.

O fato de a governança ser definida como uma rede, com base em pesquisa exploratória inicial, também interferiu na redefinição do questionário, já que nem todas as afirmativas avaliadas tem apenas um único responsável direto. Por exemplo, avaliar a dimensão tangível da afirmativa “cursos de capacitação devem ter local confortável”, não representa muito para uma empresa individual, porém quando diversas empresas executam a mesma atividade, quando há sobreposição de papéis, essa tarefa torna-se extensa para o pesquisador e cansativa para o respondente.

3. Mapeamento dos Atores e das Redes de Confiança da Governança Endógena do Micropólo de Turismo do Leste de Florianópolis

No intuito de testar o modelo de mapeamento aqui proposto, foi escolhido o pólo de turismo do Leste da cidade de Florianópolis, devido a pesquisas anteriores realizadas e pela necessidade de estruturação da governança endógena local, conforme apontado em Vahl (2010).

As atividades econômicas relacionadas ao turismo têm relevância na região em questão, além da crescente demanda prevista para os próximos anos. Além disso, a região ainda conta com o suporte de organizações como associações, sindicatos, secretarias e *bureaus* de turismo, universidades e outras instituições que, em teoria, deveriam prover suporte através da governança para o desenvolvimento do cluster. Mesmo assim, poucas atividades de uma governança consciente e interligada foram identificadas em pesquisa exploratória em fontes secundárias, muitas vezes com fraca performance (VAHL, 2010; SEBRAE, 2006; IEL, 2000).

Por causa da diferença das características entre os micro-clusters turísticos da região, como vizinhanças e ruas estratégicas (localizações próximas a praias, atrações turísticas ou vias de acesso, escassas na região), foi escolhido uma área específica na cidade, a região Leste, onde situam-se os bairros da Lagoa da Conceição, Joaquina e Barra da Lagoa. Nestas regiões, embora ainda possam apresentar nichos de mercado pouco diferentes entre si, há certa homogeneidade em diversas questões para os empresários, conforme pesquisa exploratória, como sazonalidade de mercado, questões com mão-de-obra, infra-estrutura entre outras. Dessa forma pode-se objetivar melhor a estrutura de sua governança endógena, de forma a diminuir a complexidade do tema em questão, visualizando apenas os atores que atuam no micro-cluster.

A amostra da pesquisa foi estratificada entre as principais atividades econômicas voltadas ao turismo na região, sendo selecionados restaurantes, hotéis, pousadas, albergues (*hostels*), agências de viagens e lojas de artigos e artesanatos regionais. A coleta de dados ocorreu nos meses de março e abril de 2011, somando um total de 37 entrevistados, sendo proprietários ou gerentes. As entrevistas foram realizadas presencialmente, embora tenham sido testadas respostas via e-mail, o que não foi bem-sucedido devido à falta de conhecimento por parte dos entrevistados de diversos mecanismos questionados.

3.1. O pólo turístico do Leste de Florianópolis

A evolução do quociente de locação de atividades vinculadas ao turismo no município de Florianópolis, quando comparadas ao estado de Santa Catarina, demonstram a representatividade do setor para o Município, sob o ponto de vista do emprego (VAHL, 2010). Em relação ao total dos postos formais de trabalho do município, a participação dos postos formais relacionados aos serviços turísticos é crescente desde 1995, ao mesmo tempo em que amplia a sua participação dentro do setor de serviços. Se por um lado estes dados não incluem o trabalho informal, podendo, portanto estar subestimados, por outro lado, nem todas as atividades consideradas nos serviços turísticos referem-se exclusivamente ao atendimento da demanda turística.

Característica	Situação atual do pólo
Concentração da economia	QL >1,3 e crescendo
Desempenho econômico financeiro	Alta taxa de mortalidade, empresas estagnadas .
Horizontalização das empresas	Inexistente
Verticalização da região	Inexistente
Cooperação entre as empresas	Inexistente, porém houve tentativas de formação de redes sem sucesso
Cooperação com associações, instituições de apoio e governo	Fraca, baseada em treinamento de mão-de-obra; sobreposição de papéis entre os atores; falta de planejamento coletivo.
Nível de desenvolvimento social da região	IDH alto (comparado ao nacional), porém alta taxa de desemprego e informalidade, em especial na baixa sazonalidade

QUADRO 1 – Caracterização do pólo de turismo de Florianópolis, SC em 2006.

Fonte: VAHL *et al*, 2009.

Fazendo uma análise histórica de eventos e fatores de desenvolvimento do turismo no município, pode-se compreender melhor as fases do ciclo de vida delineadas. Essa análise está apresentada no quadro 1, com base em pesquisa de campo elaborada pelo Sebrae (2006), dados da Santur e RAIS/MT, segundo Vahl *et al* (2009).

Segundo a pesquisa do Sebrae-SC (2006), considerando os graus médio e alto de frequência com que atividades de cooperação são realizadas pelas empresas do arranjo turístico de Florianópolis, observa-

se que ocorrem principalmente com os agentes da estrutura produtiva local. O número de empresas e a frequência com que se relacionaram cooperativamente com as universidades e agentes de capacitação é bem reduzido. Um pouco mais alto é o número de empresas que declararam realizar atividades de cooperação com os órgãos de imprensa, com associações e sindicatos, com os órgãos governamentais dos três níveis de governo e com o Sebrae.

Também segundo o Sebrae (2006), a forma de crescimento da atividade no local em resposta ao grande aumento do fluxo de turistas foi caracterizada por:

- Comportamento empresarial no qual o lucro obtido no período de alta temporada era suficientemente satisfatório para absorver os custos fixos ao longo do ano;
- Crescente “informalidade”, dada a possibilidade de complementação de renda e as reduzidas barreiras a entrada nestes serviços;
- Ausência de mecanismos reguladores da atividade turística local e urbana.

Com base nas características descritas anteriormente pode-se chegar as seguintes conclusões (VAHL, 2010):

- Pela evolução do quociente de locação, a região apresenta uma aglomeração econômica em torno do turismo desde o início da análise, em 1994. Houve períodos de retração, e o crescimento teve seu início mais significativo a partir de 1998;
- A análise histórica da região confirma a concentração da economia em torno das atividades turísticas, tendo seu maior impulso na década de 80;
- As primeiras instituições de apoio surgiram inicialmente na década de 70, porém o maior número surgiu na década de 90;
- As instituições de ensino específicas para o setor surgiram na década de 90.

Portanto, a região apresentou uma fase de pré-cluster até meados de 1998, definido principalmente pela fraca evolução do QL até este período e pela carência das instituições de apoio e de ensino especializadas. A partir desse ano pode-se caracterizar a região na fase de nascimento do cluster, caracterizado pelo rápido crescimento da concentração do mercado de trabalho em torno das atividades econômicas relacionadas ao turismo (aumento do QL) e pelo crescimento da demanda. Começam também a surgir instituições de apoio e ensino.

No entanto, o crescimento econômico não foi acompanhado ao desenvolvimento das relações entre os atores envolvidos. Algumas redes entre empresas (em geral em torno de hotéis maiores, sendo redes *top-down*) surgem nesse período, porém nenhum consórcio na área analisada foi encontrado.

A região também ainda carece de outros aparatos de apoio à gestão, como observatórios econômicos. Embora houve um crescimento no número das instituições de ensino, há sobreposição de papéis entre os atores existentes, o que representa também carência da rede de relacionamentos, portanto fraca cooperação (VAHL, 2010).

Assim, o arranjo turístico de Florianópolis ainda se situa hoje na fase de nascimento em seu ciclo de vida, portanto é um pólo turístico, sendo que não há indícios para classificá-lo como uma APL, como é comumente chamado. Para que atinja esse status, os atores devem procurar promover o aumento das relações de cooperação e o desenvolvimento da sua capacidade de governança, visando dar continuidade ao seu desenvolvimento (VAHL, 2010).

Segundo estudo do IEL (2000) para todo o estado de Santa Catarina, as regiões turísticas, entre elas a cidade de Florianópolis, apresentam pontos estratégicos similares:

a) Pontos fortes:

- Presença de entidades como o SENAC, SEBRAE e as Universidades, com destaque para UFSC e UNIVALI;
- As Secretarias Municipais de Turismo desenvolvem um trabalho voltado às competências da região;
- Presença de associações de classe;
- Belezas naturais que o Estado oferece;
- Reconhecimento da importância em envolver a comunidade nos projetos ligados ao Turismo;
- Posição central de Santa Catarina com relação ao Mercosul;
- Consciência dos empresários no que tange a novos investimentos e a capacitação das equipes de trabalho;
- Empresas que fazem parte de redes nacionais saem na frente quanto à estruturação de um sistema de gestão e integração entre as regiões do Brasil.

b) Pontos fracos:

- Sucateamento das instalações de alguns hotéis e restaurantes;
- Ações individualizadas;
- Gestão familiar na maioria dos hotéis atrapalha o profissionalismo;

- Sazonalidade de clientes;
 - Baixa relação com instituições financeiras para obtenção de recursos;
 - Baixa intensidade de formação de parcerias;
 - Falta de articulação por parte dos órgãos competentes;
 - Marketing insipiente;
 - Falta de sinergia entre os agentes de fomento do Turismo, em prol de elaborar rotas para pacotes turísticos para o Estado todo;
- O estudo supracitado também sugere Gargalos de Competitividade, encontrados na Cadeia de Turismo em Santa Catarina:
- a) Falta de percepção e cultura da importância do Turismo pelo Poder Público e pela sociedade.
 - b) Baixa capacidade de gestão dos estabelecimentos de turismo.
 - c) Falta de visão de futuro para o Turismo Catarinense por parte das empresas.
 - d) Falta de sinalização de pontos turísticos nas estradas federais, estaduais, municipais e nas vias urbanas.
 - e) Excesso de exploração das belezas naturais e carência de serviços inovadores.
 - f) Falta de incentivo e recursos públicos para o Turismo.
 - g) Expansão dos negócios é restringida por restrições às edificações.
 - h) Falta de união entre as instituições e empresas que formam o Turismo.
 - i) Ausência de sistemas de informações consistentes nas empresas.
 - j) Falta de qualidade na mão-de-obra operacional em hotelaria.
 - k) Falta de disponibilidade de fornecedores para grandes quantidades de alimentos.
 - l) Falta de controle da Sazonalidade.

Assim, conforme o exposto, sugere-se a seguir (tabela 4) algumas atividades da governança que pressupõem-se importantes para o desenvolvimento do micro-pólo turístico do Leste de Florianópolis. Essas atividades foram sugeridas de acordo com pesquisa exploratória apresentada neste item de trabalhos sobre a cadeia produtiva do Turismo da região em estudo, nos quais foram diagnosticados pontos fortes e fracos do aglomerado (VAHL, 2010; *et al* 2009; SEBRAE-SC, 2006; IEL, 2000; LANZER *et al*, 1998).

As atividades foram agrupadas de acordo com os papéis esperados da governança, com base nos mecanismos apontados no

modelo genérico de governança do capítulo 2. Foram elaboradas de forma a não ultrapassar 30 questões, sendo agrupadas em 5 dimensões conforme modelo Servqual original, porém definidas de forma a reunir atividades semelhantes pela natureza dos atores e área de atuação.

TABELA 4 - Atividades e Papeis dos Mecanismos da Governança Endógena de um Cluster de Turismo

A. Mecanismos de Coordenação dos Atores e Stakeholders

1. Coordenação coletiva e integrada das empresas, atores e stakeholders regionais .
2. Realização de projetos coletivos, entre empresas e instituições .
3. Recursos financeiros para a coordenação entre empresas, atores e stakeholders da cadeia de Turismo .
4. Reivindicação de questões de infra-estrutura local (ex: vias de acesso; sinalização).
5. Manutenção e controle ambiental local.

B. Mecanismos de Inteligência Estratégica, de Mercado e Inovação

6. Estudos e pesquisas sobre o mercado de turismo no Leste de Florianópolis .
7. Banco de dados sobre o mercado de turismo de Florianópolis .
8. Consultorias em estratégias coletivas para empresas (ex.: redes de compra conjunta).
9. Ambiente virtual para divulgação de informações setoriais locais.
10. Metas estratégicas de qualidade regional ou setorial.
11. Projetos coletivos de propaganda e marketing territorial.
12. Assessoria à participação conjunta em feiras de turismo.
13. Suporte à internacionalização das empresas (busca de turistas no exterior).
14. Avaliação da demanda e planejamento da oferta de mão-de-obra.

C. Mecanismos de Suporte Econômico-financeiros

15. Intermédio em análises de crédito entre empresas e credores
16. Informação sobre fontes de capital disponíveis (seed, venture capital; investimento informal; crédito)
17. Assessoria em análise de viabilidade de investimentos.
18. Barganha por menores taxas de juros (frente a bancos ou operadoras de cartões).
19. Fontes de empréstimos e financiamentos locais.
20. Atração de investidores para investir em empresas da região.

D. Mecanismos de Fomento do Capital Social

21. Relacionamento entre instituições e empresários: reuniões, encontros, eventos.

22. Relacionamento entre os empresários locais e stakeholders. Idem 21.
23. Relacionamento entre os empresários locais. Idem 21.
24. Atividades de socialização entre *stakeholders*: eventos esportivos e culturais, mobilizações coletivas.
25. Ambiente virtual para troca de informações entre empresários: *blog, tweeter, egroups, wiki*.

E. Mecanismos de Desenvolvimento do Capital Humano

26. Relacionamento entre instituições de ensino e as empresas: *blog, tweeter, egroups, wiki*.
 27. Redes de inovação e de desenvolvimento de produto.
 28. Ambiente virtual para capacitação.
 29. Cursos presenciais para empresários e colaboradores.
 30. Avaliação das necessidades pessoais dos trabalhadores na região (ex.: transporte público; aluguel)
- Fonte: Elaborado pelo autor

Algumas atividades, como “manutenção de controle ambiental” e “representação para melhorias de infra-estrutura” foram englobados em uma única dimensão, em conjunto com as atividades de coordenação de atores e stakeholders. O motivo dessa conjunção foi diminuir o número de dimensões a serem investigadas, no intuito de aumentar a responsividade dos entrevistados. Como esses três mecanismos (de gestão do capital estrutural, ambiental e de stakeholders) são comumente destinados ao poder público, visando uma gestão mais democrática possível, foi proposta essa fusão em uma única dimensão, conforme a tabela 4. Outro pressuposto, confirmado posteriormente, que possibilitou essa decisão foi a unanimidade de respostas com relação a quais atores são responsáveis por esses mecanismos, como apresentado na sequência.

3.2. Avaliação da qualidade dos serviços de governança

A tabela 5 demonstra a avaliação da qualidade das atividades estratégicas definidas no item anterior, baseadas no modelo Servqual de avaliação da qualidade, que representa o resultado do objetivo específico 3 deste trabalho. O questionário aplicado está no Anexo I, sendo composto por duas etapas, conforme descrito no cap. 1. Essa ferramenta compreende o terceiro objetivo específico deste trabalho.

Na primeira etapa, utilizou-se a escala do modelo Likert, com notas de 1 a 5, sendo: (1) fraca performance, a (5) excelente performance. Cada entrevistado atribuiu uma nota da escala para cada

atividade da governança, conforme a qualidade esperada para aquele item. A média de cada atividade, de ambas percepção ou expectativa, é a média aritmética das notas de todos respondentes. Portanto, o *gap* é o resultado da percepção (*P*) menos a expectativa (*E*), do ponto de vista dos empreendedores e gerentes para cada item descrito na tabela 1.

Após a tabulação das respostas, foram calculados os alfas de Cronbach para cada dimensão sugerida. Como demonstrado na tabela 2 (para os valores de expectativa), todas as cinco dimensões comprovaram confiabilidade, apresentando alfas acima de 0,5, conforme sugeriu Nunnally (1967).

A dimensão (A), que considera mecanismos de coordenação e articulação de atores e stakeholders, apresentou o menor alfa devido à atividade (5), que questiona o controle e a manutenção ambiental, justamente por ser a única relacionada ao tema

Tabela 5 – Qualidade da Governança Endógena do Leste da Ilha de Santa Catarina.

Mecanismos da Governança Endógena	Percepção (P)		Expectativa (E)		GAP P - E
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
A. Coordenação dos Atores e Stakeholders ($\alpha = 0,51$)	1,68		4,14		-2,46
1. Coordenação coletiva e integrada dos atores regionais	1,50	1,10	3,75	1,48	-2,25
2. Realização de projetos coletivos, entre empresas e instituições	1,38	0,89	4,13	1,36	-2,75
3. Recursos financeiros para as atividades de coordenação	1,25	1,00	3,44	1,36	-2,19
4. Representação dos empresários para questões de infra-estrutura	2,00	1,59	4,69	0,60	-2,69
5. Manutenção e controle ambiental local	2,25	1,29	4,69	0,79	-2,44
B. Inteligência Estratégica, de Mercado e Inovação ($\alpha = 0,85$)	1,84		4,24		-2,40

6. Estudos e pesquisas sobre o turismo no Leste de Florianópolis	1,44	0,81	4,69	0,70	-3,25
7. Banco de dados sobre o mercado de turismo de Florianópolis	2,13	1,50	4,50	0,82	-2,38
8. Consultorias em estratégias coletivas para empresas	1,56	1,03	3,56	1,41	-2,00
9. Ambiente virtual para divulgação de informações locais.	2,13	1,20	4,38	0,81	-2,25
10. Metas estratégicas de qualidade regional ou setorial.	2,00	1,26	4,50	0,73	-2,50
11. Projetos coletivos de propaganda e marketing territorial	2,44	1,71	4,00	1,21	-1,56
12. Assessoria à participação conjunta em feiras de turismo.	1,50	0,73	4,00	1,26	-2,50
13. Suporte à internacionalização das empresas	1,75	1,34	3,81	1,47	-2,06
14. Avaliação e planejamento da oferta de mão-de-obra	1,63	1,15	4,75	0,58	-3,13
C. Econômico-financeiros (α = 0,81)	1,77		4,06		-2,29
15. Intermédio em análises de crédito entre empresas e credores	1,88	1,50	3,31	1,45	-1,44
16. Informação sobre fontes de capital disponíveis	2,31	1,62	3,69	1,25	-1,38
17. Assessoria em análise de viabilidade de investimentos.	1,38	0,81	3,69	1,01	-2,31
18. Barganha por menores taxas de juros	1,56	1,09	4,69	0,60	-3,13
19. Fontes de empréstimos e financiamentos locais.	2,50	1,46	4,50	0,89	-2,00
20. Atração de investidores para investir em empresas da região.	1,00	0,00	4,50	0,73	-3,50

D. Fomento do Capital Social ($\alpha = 0,84$)	1,89		4,24		-2,35
21. Relacionamento entre instituições e empresários	2,88	1,36	4,56	0,81	-1,69
22. Relacionamento entre os empresários locais e a comunidade	1,81	1,33	4,31	1,14	-2,50
23. Relacionamento entre os empresários locais.	1,81	1,33	4,31	1,14	-2,50
24. Atividades de socialização entre <i>stakeholders</i>	1,50	0,82	4,06	1,18	-2,56
25. Ambiente virtual para troca de informações entre empresários	1,44	0,96	3,94	1,48	-2,50
E. Desenvolvimento do Capital Humano ($\alpha = 0,73$)	1,78		4,54		-2,76
26. Relacionamento entre instituições de ensino e as empresas	1,81	1,39	4,50	0,89	-2,69
27. Redes de inovação e de desenvolvimento de produto	1,25	1,05	4,44	0,73	-3,19
28. Ambiente virtual para capacitação	1,38	0,83	4,38	0,89	-3,00
29. Cursos presenciais para empresários e colaboradores	3,31	1,60	4,75	0,58	-1,44
30. Avaliação das necessidades dos trabalhadores na região.	1,13	0,56	4,63	0,89	-3,50

Fonte: Pesquisa de campo. Elaboração do autor.

Outro ponto relacionado ao teste de Cronbach, foram os baixos valores do alfa para os agrupamentos das respostas com relação à percepção (P) das dimensões (A) e (E). Essa diferença na verdade foi resultado de grande congruência de respostas com relação às atividades (5) e (29), o que não aconteceu nas outras atividades dessas dimensões. Ainda assim, optou-se por não removê-las da listagem, já que ainda assim apresentaram confiabilidade satisfatória. Com isso, foi possível prosseguir com a estrutura de pesquisa proposta.

A tabela 5 demonstra um esboço da qualidade dos papéis executados pelos mecanismos da governança endógena, que pode

auxiliar no diagnóstico da mesma. Por exemplo, conforme os dados da pesquisa de campo, embora a expectativa de cursos presenciais (item 29) tenha sido a maior com média 4,75, junto com barganha por menores taxas de juros (item 18), é possível perceber e diferença de eficiência de ambos nos gaps apresentados: o item 29 apresenta um gap de -1,44, o segundo menor, o item 18 apresenta um gap de -3,5, o maior.

Isso já demonstra a utilidade dessa ferramenta, que pode indicar além dos serviços de apoio esperados, ou desejados, pelos empresários falhas na cobertura mais holística de fatores de competitividade de um cluster. Como será apresentado a seguir, essas medidas de gaps são de grande utilidade na análise do mapa da governança, auxiliando na organização e priorização de papéis que os atores devem desempenhar.

3.3. Mapa de atores e redes de confiança do aglomerado

O instrumento de pesquisa foi estruturado como um conjunto de duas afirmativas e duas questões para cada atividade investigada, conforme apresentado na figura 2 no primeiro capítulo. A primeira afirmação diz respeito à expectativa do respondente para a qualidade do serviço questionado. Após todos os 30 itens serem medidos, passa-se então para a segunda etapa, a medição da qualidade percebida.

Novamente, para cada item, questiona-se agora que ator (quem?) executa aquela atividade, e então uma nota da qualidade percebida pela sua execução.

Toda atividade que não houver ator responsável, ou que o empresário não tenha conhecimento, o entrevistador então questiona que ator (novamente quem?) poderia, na opinião do entrevistado, executar dada atividade. Esta seria a medida de *top of mind*, onde o pesquisador deve anotar o nome da organização citada, que recebe uma pontuação unitária (1) pelo reconhecimento. Esta adaptação foi proposta para adequar o instrumento a clusters com baixo nível de desenvolvimento, onde os empresários podem não ter conhecimento dos atores da governança ou este podem não executar as atividades propostas na pesquisa. Assim, ressalta-se novamente a importância da elaboração dos papéis da governança por especialistas, para aproximar o instrumento à realidade dos entrevistados.

O quantum score (*Qua*) pode então ser calculado, conforme equação (3), considerando para cada ator identificado (*A*), que executa atividades de um dado mecanismo (*M*). O indicador proposto é o resultado da soma de todos os valores da escala likert da qualidade percebida dos respondentes (*P*) e marcas *top of mind* (*Tm*) de cada

atividade, agrupada em dimensões, conforme descrito anteriormente, de n respondentes.

A soma de todos os valores de quantum Qua de todos os mecanismos de um dado ator A representa o quantum score total desse ator, como demonstrado para os atores identificados no cluster em análise na figura 8.

$$Qua_A^M = \frac{\sum_{i=1}^n Tm_i + \sum_{i=1}^n P_i}{n} \quad (3)$$

Onde:

M = mecanismo da governança

A = atividade da governança

Tm = pontuação *top of mind*

P = percepção

i = respondente específico

n = número total de respondentes

Através desse indicador pretende-se identificar lideranças locais e organizações competentes, que ranqueadas em ordem crescente de valores de quantum foram o mapa dos atores da governança. Esse mapa está apresentado na figura 11, e representa o resultado esperado no objetivo principal e o quarto objetivo específico deste trabalho.

Os atores identificados no mapa com maiores scores são aqueles que devem ser estimulados em primeira mão para estabelecer a rede principal da governança endógena do cluster em análise, devido a seus aparentes estoques de capital social e competência percebida. Estes atores devem então participar da mobilização regional, conforme destacado por Casarotto e Pires (2001) no plano de ação para o desenvolvimento territorial, buscando formar as interligações, como um agente de mudança, entre os demais atores para formar a teia da governança, que seria composta por todas organizações interessadas.

Mecanismos da Governança Endógena

		B. Estratégia, Mercado e Inovação	E. Desenvolvimento do Capital Humano	A. Coordenação de Atores e Stakeholders	C. Suporte Econômico e Financeiro	D. Fomento do Capital Social	
Atores	Qua. Total	12,3	6,4	5,2	4,2	3,3	
ACIF	6,6	0,9	1,4	1,7	0,5	2,0	Score
		1,0	2,7	2,3	1,0	1,8	Q. med.
SETUR SANTUR	5,7	4,6	0,2	0,6		0,3	Score
		2,3		0,6		0,8	Q. med.
Empresas Privadas	5,6	2,8			2,9		Score
		1,9			2,0		Q. med.
Sintraht.	2,3	0,7	0,8	0,4	0,4		Score
		1,2	1,3	0,8	0,6		Q. med.
UFSC	1,8		1,7		0,1		Score
			0,7				Q. med.
ABIH	1,7	1,2		0,2	0,3		Score
		1,7		0,6	0,7		Q. med.
Abrasel	1,6	0,8	0,3	0,3		0,3	Score
		1,6	1,0	0,8		0,8	Q. med.
FATMA FLORAM	1,4			1,4			Score
				0,5			Q. med.
SENAC	1,3	0,2	1,1				Score
		0,3	1,1				Q. med.
SEBRAE	1,2	1,0	0,1	0,1	0,1		Score
		0,7		0,4			Q. med.
Centro Comunit.	1,1			0,4		0,7	Score
				0,7		2,0	Q. med.
ASSESC	0,9	0,1	0,8				Score
		0,1	1,8				Q. med.

FIGURA 11 – Mapa dos atores da governança do pólo de turismo do Leste de Florianópolis .

Fonte: Pesquisa de campo. Elaboração do autor.

Na amostra analisada, exposta no mapa da figura 11, a ACIF (Associação Comercial e Industrial de Florianópolis) apresentou o maior quantum de 6,6, executando atividades nas cinco dimensões estudadas. Entretanto, a maior qualidade percebida foi de 2,7 no papel de desenvolvimento do capital humano, devido à atividade de “cursos presenciais”, na qual há sobreposição de papéis pois diversas outras instituições também executam essa atividade, sendo que a maioria se restringe a cursos de manipulação de alimentos. Nesse caso, a proximidade da associação da região estudada (considerando o braço ACIF Leste) foi citada como grande fator de influência entre alguns entrevistados. Essa evidência corrobora o pressuposto de haver necessidade de uma análise mais profunda das dimensões da qualidade para cada organização identificada, que deve propiciar diagnósticos mais completos e eficazes.

As secretarias de turismo, do Estado de Santa Catarina (SANTUR) e do município de Florianópolis (SETUR), obtiveram em conjunto o segundo maior quantum, especialmente por atividades de inteligência de mercado e estratégicas. Esses atores apresentam serviços de difusão de informações de mercado e atividades de marketing territorial regulares, inclusive usando ferramentas virtuais, como websites. No entanto, de acordo com a análise dos gaps, também necessitam melhorar o padrão de seus serviços prestados, especialmente nos serviços de informação de mercado com gap pior que -3. Todavia, como principal ator público citado na pesquisa, esta foi a única dimensão onde os entrevistados reconhecem participação direta e efetiva do governo.

A falta de coordenação e articulação dos atores e stakeholders é também justificada pelo mapa elaborado. Apenas a ACIF aparece novamente com a pontuação mais alta nessa dimensão, demonstrando novamente poder e influência local. Porém, estas atividades necessitam de uma rede inter-relacional mais abrangente e maior quantum social para operar com menores barreiras cognitivas, sendo mais eficazes, razão pela qual deveria ser desempenhada por um ator público, como uma ADR. Entretanto esse tipo de organização não foi aparente na pesquisa realizada, considerando o cluster em questão.

O segundo ator mais evidenciado para a articulação de stakeholders foram as secretarias estadual e municipal de controle ambiental, FATMA e FLORAM (analisadas em conjunto assim como as outras secretarias citadas anteriormente), que são também atores

públicos. A única atividade pertinente a esse atores na pesquisa foi a manutenção e controle ambiental, que acompanha o foco de mercado local, baseado no turismo natural, portanto um ponto positivo encontrado na governança local. Ainda assim, há um gap considerável nessa atividade devido à alta expectativa de qualidade no controle ambiental, mesmo embora muitos empresários se apresentam desconfiados quanto ao empoderamento do governo em assuntos ambientais na região, havendo baixa transparência nas decisões ambientais locais, com a execução de leis e regulamentações tendenciosas.

Nesse aspecto, tem ocorrido destratos entre os três níveis de governo, mais especificamente entre a prefeitura municipal, a FLORAM e o IBAMA sobre regulamentações de algumas construções próximas da orla da Lagoa da Conceição. Esse fato comprova também a falta de articulação entre os atores, bem como o baixo nível de capital social da governança local para lidar com esferas superiores do governo. Todavia isso pode ser melhor para a região no momento, evitando influências individualistas locais, especialmente pela especulação imobiliária.

Embora diversos atores apresentaram preocupações com capital humano, muitas ações são similares, focadas em cursos presenciais, como cursos de manipulação de alimentos, que também não agrega valor algum, é apenas um requisito básico de qualidade, não fomenta inovação. Mesmo existindo diversas faculdades, universidades e escolas técnicas no município, muitas próximas da região de fato, apenas três foram reconhecidas como importantes para o desenvolvimento do capital humano, considerando as necessidades de capital intelectual competitivo envolvendo atividades relacionadas ao turismo. As organizações identificadas foram UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), SENAC e ASSESC (Associação de Ensino de Santa Catarina).

Todavia, um fato curioso levantado na pesquisa foi o maior quantum atribuído da categoria à UFSC, pois esta não oferece nenhum curso específico relacionado ao turismo, como gastronomia, hotelaria ou o curso de turismo em si.

Também é importante ressaltar a ausência de ambiente virtual para capacitação de colaboradores e empresários do setor, ou pelo menos nenhuma organização foi identificada na pesquisa pelos entrevistados.

Essas evidências sobre os mecanismos que lidam com o capital humano, também indicam, além da sobreposição de papéis, um gap em outros movimentos estratégicos nessa dimensão, como o relacionamento

com instituições de pesquisa para o desenvolvimento de inovações e considerações sobre a qualidade de vida no trabalho dos empregados do setor.

Embora o Sintrahur (Sindicato dos Trabalhadores de Hotelaria e Turismo) tenha sido identificado como quarto ator mais atuante na região, sua qualidade percebida foi de apenas 1,3 entre os respondentes, o que reforça a constatação de uma fraca cobertura nas necessidades pessoais dos colaboradores na região. Nesse aspecto, foram sugeridos diversos problemas recorrentes como alugueis (para moradia) altos e serviços de transporte público precários, que também interfere nos resultados diretos das empresas pelo deslocamento de turistas de baixa qualidade. A atividade de avaliação das necessidades pessoais dos trabalhadores (30), apresentou maior gap (− 3,5) entre todos, o que justifica a constatação.

Com relação a inovações através de redes de desenvolvimento, apesar de grandes expectativas pelos empresários, nenhuma atividade de cooperação desse nível foi identificada. Esse fato demonstra a fragilidade do tecido institucional local, pois no mercado de turismo contemporâneo redes horizontais de atendimento ao turista são de extrema relevância, já que fornecem ao cliente a confiança de um pacote (informação, deslocamento, hospedagem, usufruto e deslocamento inverso) completo, reduzindo a incerteza causada pela intangibilidade dos serviços.

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) aparece em diversas atividades que envolvam consultoria e apoio na tomada de decisões estratégicas, porém sem muita expressão. Deve-se considerar a dimensão da instituição, que foge do escopo do cluster, o que a torna muito abrangente, e portanto talvez não seja interessante internalizá-la na governança endógena de uma região específica. Pode, no entanto, ser considerada dentro da teia de atores como mecanismo de inteligência estratégica.

Conforme demonstrado no mapa, diversos papéis são representados por atores privados, no entanto empresas individuais, que apenas apresentam fins coletivos para ganhos próprios. Essas empresas aparecem em duas grandes áreas: marketing (propaganda) e financeira. Embora estejam agrupados no mapa como “empresas privadas”, ressalta-se que este refere-se a todos atores privados citados, portanto um miríade de empresas fazem parte desse corpo, aparecendo em apenas dois mecanismos, de inteligência e econômico-financeiro.

Na área de propaganda e marketing, diversas empresas foram citadas, com maior relevância para o site “www.guiafloripa.com.br”, já

com mais de dez anos de atuação. Projetos coletivos de propaganda são comuns na região, como mapas, guias para turistas e websites de divulgação. Geralmente são protagonizados por empresas independentes que reúnem grupos de anunciantes, porém a eficácia dos projetos é contestável, principalmente pela dificuldade de se medir o retorno desse tipo de investimento. Ainda assim, esse foi o único tipo de projeto coletivo encontrado na região.

Os bancos são o outro grupo de empresas privadas mencionadas pelos respondentes, com maior identificação da CEF (Caixa Econômica Federal), que é uma instituição pública em sua constituição porém não difere das ações de outros bancos privados, e o banco ITAÚ. Interessante essa constatação já que na região da Lagoa da Conceição não há agências dessas duas empresas, havendo no entanto de outras marcas. São os mecanismos responsáveis pela maioria das atividades relacionadas ao suporte econômico-financeiro na região, conforme apontado na pesquisa, o que é perigoso. Sendo as principais atividades destes servirem como fontes de financiamento, prestar informações sobre fontes de capital disponíveis e também prestar intermédio em análise de crédito.

Esse fato demonstra a fragilidade do tecido econômico-financeiro na região, já que os mesmos atores que fornecem empréstimos e financiamentos são considerados pelos empresários como importantes atores para intermediar essa transação, o que seria algo como a chapeuzinho vermelho pedir para o lobo cuidar da vovó.

Ainda nesse aspecto, os empresários também ressaltam a necessidade de maior representação para barganha por menores taxas de juros, com a maior expectativa média da pesquisa de 4,75 (junto com o item 29) junto a bancos e operadoras de cartões, que ainda apresentou um dos maiores gaps de -3,13. Essa representação também deve partir de atores intermediários às transações de crédito.

Outro problema nessas constatações é o viés das informações quanto às fontes de capital disponível para investimento, credenciada aos próprios bancos pelos empresários. Isso demonstra falta de conhecimento por parte dos empreendedores, demonstrada também em GEM (2009), e carência de diversidade de atores do ambiente financeiro, como incentivo a investidores informais (os 4F) e fundos de capital de risco. Da mesma forma, parece haver grande interesse dos empresários locais na atração de investidores para a região, apresentando o maior gap de todas as atividades verificadas (-3,5), devido também à maior qualidade esperada apresentada na amostra (4,75).

Dentre os mecanismos estudados, de acordo com as dimensões definidas, o Fomento do Capital Social apresentou o menor quantum (3,3), que indica o pouco esforço pelos atores em promover ações de integração local, portanto pode-se afirmar também baixa propensão à cooperação inter-organizacional. A ACIF aparece novamente como a organização mais valorizada nesse mecanismo, evidenciado por encontros e reuniões articuladas pela associação para reunir representantes do governo municipal, comunidade local e empresários.

Todavia não foram identificados pelos empresários a utilização de ferramentas virtuais para interação via internet, como vídeo-conferências, blogs, twitter ou wikis, embora a SANTUR tenha disponibilizado um blog através de seu website. Esse fato pode representar novamente a falta de capacitação dos próprios empresários na utilização de novas formas de TI, além dos atores.

Mesmo assim, o Centro Comunitário foi identificado como um importante stakeholder local, sendo reconhecido por ações importantes de socialização e interação entre empresários e comunidade local, embora com baixa performance.

Deve-se ressaltar novamente a importância do capital social, essencial para o desempenho de atividades coletivas e cooperativas, já que aumenta a confiança e comprometimento mútuo, resultando em redes mais eficientes. Esse aspecto deve ser de grande foco nos primeiros passos do desenvolvimento da região, por duas razões principais: (i) o desenvolvimento de uma cultura cooperativa pode levar muito tempo, talvez séculos, portanto deve-se iniciar o processo o quanto antes e de forma objetiva; (ii) interações e ações coletivas são cruciais para o sucesso de um desenvolvimento territorial realmente democrático.

Duas associações setoriais também foram identificadas como atores importantes: ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) e a ABRASEL (Associação Brasileira de Restaurantes e Negócios de Lazer). Entretanto, devido a sua cobertura abrangente, sendo ambas de nível nacional, as ações praticadas não são focadas no micro-cluster do Leste de Florianópolis, mas de promoção setorial. Assim, não surtem efeitos objetivando os problemas e necessidades específicas das empresas da região.

3.4. Teia da Governança e suas Redes de Confiança

Assim, de acordo com os atores identificados na governança endógena, podemos montar a estrutura da governança em rede do pólo

turístico em questão. Como há sobreposição de papéis em algumas atividades e carência em outras, foi elaborado uma proposta de atribuições de papéis para os atores encontrados, de acordo com sua presença no mapa elaborado. A estrutura apresentada visa uma proposta de organizar os atores encontrados em um dado cluster de forma que se considere seu quantum atribuído, os mecanismos necessários à competitividade local, as redes de confiança formadas cognitivamente e a possibilidade de expansão destas, o que forma a Teia da Governança.

Na figura 12 está representado o último objetivo deste trabalho, a representação da teia de governança endógena no pólo estudado, que representa as diversas redes de confiança. Essa figura emprega os atores identificados no mapa (figura 11), atribuindo papéis principais (nós) aos atores com maior quantum em cada mecanismo, que estão entrelaçados em redes de confiança de diversos níveis, portanto formando uma teia.

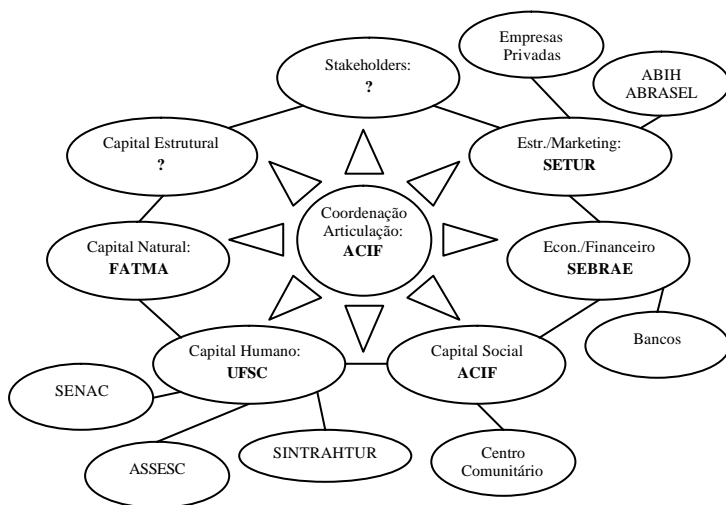


Figura 12 – A teia de governança do Micropólo de Turismo da região Leste de Florianópolis.
Elaboração do autor

A Teia da Governança representa então os diferentes níveis das redes de confiança formadas pelo atores presentes no aglomerado. Procurou-se não repetir atores em mecanismos diferentes, a não ser pela ACIF que na verdade têm exercido papel central de articulação e

coordenação dos atores, mesmo que com baixa competência, que também foi atribuído a essa instituição o desenvolvimento do Capital Social. A presença de uma unidade física operacional na região também agrega tangibilidade ao mecanismo, portanto aumentando também a confiabilidade do sistema.

Outro exemplo, na estrutura da figura 8, as atividades de elaboração de projetos e ações estratégicas e de marketing foram atribuídos à SETUR. Essa escolha se dá pela sua performance atual e também pelo caráter público da instituição. Ainda assim, não são descartadas outras organizações que atuam com esse foco, como empresas de propaganda coletiva, a ABIH, ABRASEL, SEBRAE entre outras que possam aparecer na teia.

A estrutura, portanto, não deve ser vista como uma forma hierárquica de governança, já que cada ator representante de um determinado mecanismo não é necessariamente permanente, mas um visão do potencial de cada ator hoje. Essas posições podem ser alteradas com uma aproximação longitudinal. Cada posição alocada na rede não representa controle total sobre as atividades correspondentes, mas o ator serve como um nó na rede relacional da governança, portanto como ligação entre demais atores que atuam em um dado mecanismo com a coordenação e articulação coletiva do aglomerado. Com isso, a estrutura não perde objetivos centrais, coletivos, levantados em um planejamento para o desenvolvimento local, expandidos para toda a teia.

A ligação de organizações com um representante do mecanismo para a região permite que não haja sobreposição de papéis, ou seja, duas organizações executando mesma atividade como os “cursos de manipulação de alimentos”, a não ser que não haja oferta equivalente à demanda por este serviço. Ainda assim, essa avaliação deve ser feita pelo ator coordenador do mecanismo, que pode ainda buscar recursos para aprimorar o desempenho de sua unidade e outros nós de ligação.

4. Conclusões e Recomendações

4.1. Conclusões

Analisando os resultados obtidos neste trabalho, de acordo com os objetivos propostos no capítulo 1, e a metodologia de estudo de caso utilizada para alcançar o propósito almejado, pode-se compreender a importância do mapeamento de atores de uma governança para a eficácia de planos de desenvolvimento coletivos.

O método de análise *bottom-up* (de-baixo-para-cima), permitiu que a estrutura da governança endógena fosse levantada a partir de uma visão prática, ou seja, os mecanismos da governança que se fazem presentes são aqueles reconhecidos pelas empresas locais, e não a partir de uma visão teórica. Nesse sentido, percebe-se que diversos mecanismos estão presentes, porém não executam atividades significativamente relevantes para o desenvolvimento da região, o que está de acordo com pesquisas anteriores sobre o local estudado.

Essa abordagem leva um contraponto ao que certos mecanismos como associações, sindicatos, secretarias do governo, universidades, entre outras organizações deveriam estar executando em teoria, de acordo com suas missões a que foram constituídas. Assim, a inclusão da escala likert para avaliação da qualidade das atividades da governança propiciou uma medida de performance de alguns serviços dessas organizações e se estas estão atuando de acordo seus objetivos.

Dentre os objetivos atingidos, as atividades de suporte e apoio, prestadas por organizações em aglomerados produtivos competitivos, foram expostas no capítulo 2. Os trabalhos e estudos de caso possibilitaram a identificação de inúmeras atividades bem e mal-sucedidas, assim como os vários tipos de organizações que podem compor a governança endógena de aglomerados. Essa estrutura foi modelada no intuito de servir como benchmark para estudos e análises em aglomerados produtivos.

Em diversos mecanismos pesquisados foram constatados a importância do ambiente sócio-político-econômico no qual os clusters estão inseridos, que podem ser motivo tanto do sucesso como fracasso de atividades desempenhadas. Neste sentido, vários autores relatam a deficiência dos atores públicos da governança em economias emergentes, que tendem a diminuir a competitividade dos clusters desses países, o que remete à elaboração de mecanismos e estruturas da governança específicas para países em desenvolvimento, bem como a importância do aprimoramento do capital social nesses países.

Com base nessas informações, foi possível completar outro objetivo deste trabalho, elaborar um modelo para estruturação de uma governança em rede com base nas atividades essenciais à competitividade e sustentabilidade local. Este modelo proposto procurou abranger atividades genéricas essenciais à competitividade individual e coletiva em clusters, porém com a visão de embasar análises em aglomerados específicos, a partir do levantamento de atividades similares por especialistas da região e setor. Essa generalidade, do modelo da governança em rede, foi proposto com base nas constatações

da impossibilidade de se obter um modelo único para estruturas de governança, dada sua complexidade.

Os mecanismos e seus papéis, levantados na pesquisa exploratória, possibilitaram a estruturação do modelo de mensuração da qualidade da governança endógena do micropólo de turismo do Leste de Florianópolis. Isso comprovou a adaptabilidade do modelo da governança em rede proposto e o pressuposto de similaridade da governança como prestadora de serviços internos, o que possibilitou a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela governança local, baseado no modelo Servqual. Conforme exposto, embora auxilie no mapeamento dos atores, essa avaliação da qualidade é um tanto superficial com relação a cada organização individual, o que requer uma avaliação mais profunda na etapa de diagnóstico local.

Ainda assim, a ferramenta para o mapeamento de atores atuantes na tomada de decisão da governança, com base nas áreas de interesse ao desenvolvimento local, apresentou resultados práticos e verossímeis. A adaptação do instrumento Servqual na elaboração do instrumento de mapeamento dos atores da governança do micropólo de turismo do Leste de Florianópolis, se mostrou consistente e confiável através da análise pelo coeficiente de Cronbach. Essa adaptação representa um modelo versátil de análise de clusters, em consenso com as exposições sobre as peculiaridades de diferentes regiões.

Com relação à objetividade do modelo proposto, foi possível uma visão de diversas áreas de interesse local de forma quantitativa, o que permitiu uma avaliação dos atores menos subjetiva, especialmente em atividades de relacionamento interorganizacional. Essa abordagem aprofundou alguns argumentos apresentados em trabalhos anteriores (SEBRAE, 2006; IEL, 2000; VAHL, 2010), como a falta de relações entre organizações no cluster analisado, demonstrando uma hierarquia de prioridades que a governança local deve focar.

A identificação das redes de confiança atuantes na governança do micropólo de turismo do Leste de Florianópolis, último objetivo proposto, também foi atingida através do mapa de atores e do cálculo do quantum social proposto. Essa avaliação foi uma evolução dos conceitos de capital social, notadamente fator de maior importância na organização dos atores e empresas de um aglomerado, através da proposta de sua mensuração pela qualidade percebida e do reconhecimento *top of mind* por parte dos empresários da região.

Ao mesmo tempo, essa visualização das redes de atores da governança permite mensurar a eficiência e competência das unidades responsáveis pelos temas vitais da região, definidos pelos mecanismos,

auxiliando em ações mais focadas nos setores de acordo com cada necessidade. Essa organização também tende a facilitar a alocação de recursos de forma mais homogênea, procurando prover a governança de mecanismos de gestão mais holísticos.

Cada rede, conforme discutido, possui estoques de capital social que permite sua abrangência de atuação. Assim quanto maior o quantum social dos atores de uma dada rede, maior sua influência, poder e potencial de liderança no desenvolvimento local, o que pode representar hierarquias. Nesse aspecto, a ferramenta aqui apresentada pode também ser utilizada para o diagnóstico de hierarquias de comando em redes de empresas e aglomerados.

4.2. Recomendações para Trabalhos Futuros

Além disso, com base no desenvolvimento do trabalho, pretende-se embasar pesquisas futuras em aglomerados diferentes, aprimorando a sistemática de abordagem dos entrevistados, atualizando atividades e mecanismos da governança, expondo peculiaridades de clusters de diferentes setores e regiões.

Como o modelo possui embasamento quantitativo, há a possibilidade de uma avaliação longitudinal do micropólo estudado. Assim, como o mapeamento dos atores é parte de um processo de desenvolvimento territorial em fase de mobilização e diagnóstico, o estágio de desenvolvimento do aglomerado pode ser avaliado através do monitoramento dos indicadores propostos no modelo. Isso pode permitir a avaliação da eficácia das ações tomadas.

O estudo de aglomerados ainda é um tema em evolução. Este trabalho procurou salientar diversas discrepâncias entre regiões e setores, todavia procurando sistematizar a organização da governança de aglomerados em torno de mecanismos, o que a torna mais objetiva. Conforme proposto, essa ferramenta é apenas parte de um plano de desenvolvimento territorial. Enfatiza-se assim a necessidade de continuidade das ações aqui propostas, o que tem sido ponto falho em diversas economias emergentes, como o Brasil.

Referências

- ABU-EL-HAJ, J. **O debate em torno do capital social: uma revisão crítica**. BIB, Rio de Janeiro, 1999.
- ABVCAP. **Private Equity and Venture Capital Analysis of Brazilian Industry**, 2007. Disponível em <
<http://www.abvcap.com.br/UpLoad/Arquivo/StudyBrazilianPEVC.pdf>>
Acesso em 20 jan. 2010
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly** Vol. 25 No. 1, pp. 107-136, Março, 2001.
- ALBAGLI, S. Território, territorialidade e desenvolvimento local. Texto elaborado para o **SEBRAE**. Rio de Janeiro, 2003.
- ALBRECHT, K. **Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books. 1992.
- ALKHAFAJI, A. F. **A stakeholder approach to corporate governance**. Nova Iorque: Quorum Books, 1989.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMORIM, M. A.; MOREIRA, M. V.C.; IPIRANGA, Ana S.R. A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no Estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. **Interações Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 6, n. 9, p. 25-34. Campo Grande: 2004.
- ARNOULD, E. J.; MOHR, J. J. Dynamic transformations for base-of-the-pyramid market clusters. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 3, p. 254-274, 2005.
- BAGNASCO, A. **Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa**, em: *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. DP&A: Rio, 2002.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, edição especial, p. 203-227, 2004.
- BARCELLOS, F. C.; GREEN, A. P. L.; PINTO. Aspectos da

Governança Ambiental nos municípios do semi-árido brasileiro. **Boletim da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica**, n. 3, p. 9-17, 2007.

BARON, D. P. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v.10, n.1, p. 7-45, Spring 2001.

BAUMGARTNER, R. **Propostas para implementação de um sistema de garantia de crédito mutualista como alternativa de acesso ao crédito para as micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Dissertação de mestrado, EPS – UFSC, 2004.

BECATTINI, G. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: **International Institute for Labour Studies**, 1990.

BCB. **Relatório de Economia Bancária e Crédito, 2006**. Banco Central do Brasil, Brasília 2006.. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pec/spread/port/rel_ban_cred.pdf>. Acesso dez. 2009.

BELAISCH, A. Do Brazilian Banks Compete? **IMF Working Paper**, n.03/113, Washington: International Monetary Fund, Maio, 2003.

BERGMAN, E. M. e FESER, E. J. **Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications**. Virginia: West Virginia University – Regional Research Institute, 1998. Disponível em: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>

BERGER, A. N., HANNAN, T. H. The price-concentration relationship in banking. **Review of Economics and Statistics** 71, 291-299, 1989.

BIRLEY, S; WESTHEAD, P. A. Comparison of new firms in “assisted” and “nonassisted” areas in Great Britain. In: **Entrepreneurship & Regional Development**, v.4, p. 299-338, 1993.

BOSMA, N., ACS, Z., LEVIE, J., CODURAS, A., AUTIO, E. **Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report**, 2008. Disponível em <www.gemconsortium.com>

BOSMA, N., LEVIE, J. **Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report**, 2009. Disponível em <www.gemconsortium.com>

BOTELHO, A. e BASTOS, G. M. Innovation as a Driver for Building an Oil & Gas Industrial Cluster in Rio de Janeiro, Brazil. Em: **From Agglomeration to Innovation: Upgrading Industrial Clusters in Emerging Economies**, p. 326-357. Ide-Jethro – Nova Iorque, EUA: 2010 .

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papiurus, 1996.

- _____, Pierre. O capital social – notas provisórias. In: Nogueira, M. A. e A. Catani (orgs.) **Pierre Bourdieu: escritos de educação**. Capítulo III. Petrópolis, RJ: Vozes, 1980.
- BRITTO, J. N. de P. **Características estruturais de clusters industriais**. Niterói: UFF, 2002, mimeo.(a).
- BROECKER, T. Credit-worthiness tests and interbank competition. **Econometrica** 58 (2), 429-452, 1990.
- BYGRAVE, W. D., QUILL, M. **Global Entrepreneurship Monitor 2006 Financing Report**, 2006. Disponível em <www.gemconsortium.com> Acesso em 20 de jun. de 2009.
- CAO, A. **15 casos para la Selección de Personal con Éxito**. Barcelona: Paidós Empresa, 1996.
- CAPRA, F. **A teia da vida : uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CARROL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and society: ethics and stakeholder management**. USA: Thomson South-Western, 2003.
- CARVALHO, F. C. **Economia monetária e financeira: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CASAROTTO, N. Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitivas. In: **Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local**, 2003, Campo Grande (MS). Disponível em: <<http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>>. Acesso em: 15/jun/2010.
- CASAROTTO, N. F; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo : Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003
- CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H.M.M. O enfoque em sistemas produtivos e inovação locais. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, Ana (Org.) **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005
- CASTELL, M. **A sociedade em rede**. 9.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHAMALA, S.; KEITH, K. **Participative approaches for landcare: perspectives, policies, programs.** Australia: Australian Academic Press Brisbane, 1995.

CLARK, J. M. The changing basis of economic responsibility. In CLARKSON, Max B. E. **The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings.** Toronto: University of Toronto Press, 1998.

CLARKSON, M. B. E. **The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings.** Toronto: University of Toronto Press, 1998.

COLEMEN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, 94 (Supplement), pp. 95-120, 1988.

COSTA, M. D. **Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CRONBACH, J. L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. V. 16. No. 3, pp. 297-334, **Psychometrika**, Setembro de 1951.

CRONBACH, J. L. My current t procedures. **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 64 No. 3, Junho 2004.

CUNHA, I. J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização.** Florianópolis: BRDE-FORUMCAT, 2003.

_____. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade.** 388 f. Tese (Doutorado) - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006.

DALFOVO, O. **Modelo de Integração de um Sistema de Inteligência Competitiva com um Sistema de Gestão da Informação e de Conhecimento.** Tese (Doutorado) - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2007.

DE WITT, T.; GIUNIPERO, L. C.; MELTON, H. L. Clusters and supply chain management: the Amish experience. **International Journal of Physical**, v. 36, n. 4, p. 289-308, 2006

DeTIENNE, D., CHANDLER, G. Opportunity Identification and its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test. **Academy of Management Learning and Education**, 3(3), 242-257, 2004.

DURSTON, J. **Que es el capital social comunitario?** Santiago de Chile: Naciones Unidas/Comisión Económica para la América Latina y el Caribe. División de Desarrollo Social. Serie Políticas Sociais, 2000.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In M. Ebers (Ed.), **The formation of inter-organizational networks** Oxford: Oxford University Press, 1997.

EURADA. **Creation, development and management of RDA's: does it have to be so difficult?** Bruxelas, Fev. 1999. Disponível em: <www.eurada.org/Download/library/>. Acesso em 20 mai 2009.

EURADA. **Regional Governance**. Bruxelas: 2003. Disponível em www.eurada.org/Download/library/>. Acesso em 20 mai 2009

FIPECAFI. **Estudo sobre a Estrutura da Taxa de Juros no Brasil: apuração do spread da indústria bancária**. FEA/USP, São Paulo, 2006. Disponível em <http://www.febraban.org.br/arquivo/destaques/fipecafi_GDE.pdf>. Access Dec. 2009.

FMI – Fundo Monetário Internacional. **Financial Structure Dataset**, 2009. Disponível em <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/GFSR/2006/02>>. Acesso em Jan. 2010.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing stakeholder theory. **Journal of Management Studies**, v.39, n.1, Janeiro, 2002.

_____. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Bookman, 2000.

FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva, 1996.

GARCIA, R.; MOTTA, Fl. G.; NETO, J A. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Revista Gestão e Produção**, v. 11, n. 3, p.343-354, set-dez. 2004

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report**, 2008. Disponível em <www.gemconsortium.com> Acesso em 20 jan. 2010

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report**, 2009. Disponível em <www.gemconsortium.com> Acesso em 20 jan. 2010.

- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- _____. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.
- GIULIANI, E. Cluster Absorptive Capacity: Why do Some Clusters Forge Ahead and Others Lag Behind. **European Urban and Regional Studies**; 12; 269, 2005.
- GOEDART, R. A.; ABREU, A. F. Governança em Redes de Desenvolvimento. **XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica**. Altec, Salvador, 2005.
- GOEDERT, A. R. **Governança em rede e a experiência em Santa Catarina**. 446 f. Tese (Doutorado) - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2005.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: Granovetter, M. e Swedberg, R. (eds.) **The Sociology of Economic Life**. 2 ed. Oxford: Westview Press, pp. 51-76, 1985.
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, v.10, n.4,p. 397-409, 1998.
- _____. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, July–August 1972.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUERRIERI, P.; PIETROBELLI, C. Industrial districts' evolution and technological regimes: Italy and Taiwan. **Technovation** – Elsevier, n. 24, p. 899-914, 2004.
- HANNAN, T. H. Bank commercial loan markets and the role of market structure: Evidence from surveys of commercial lending. **Journal of Banking and Finance** 15, 133-149, 1991.
- HANNEMAN, R. A. **Introducción a los métodos del análisis de redes sociales**. Disponível em: < <http://revista-redes.rediris.es/webredes/>>. Acesso em 10/10/2009.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HESKETT et al. Putting a service profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, March-April, p. 164-174, 1994.
- HIGGINS, J. M. **Innovate or Evaporate - Test and Improve Your Organization I.Q.** Florida: The New Management Publishing Company, 1995.
- HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de

Cronbach. **Revista Produto & Produção**, vol. 11, n.2, p.85-103, jun. 2010.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. Governance and Upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research. IDS working paper 120. **Brighton: Institute of Development Studies**, 2000.

IEL – Instituto Edvald Lutz. **Prospecção de Demandas para as Cadeias Produtivas de Santa Catarina: identificação de gargalos de competitividade da Cadeia de Turismo**. FIESC/IEL: Florianópolis, 2000.

IEL-SC. **ADRs - Agências de Desenvolvimento Regional, Manual Operacional**. Florianópolis: IEL/FIESC, 2002.

IEL-SC. **Desenvolvimento de Pólos, Manual Operacional**. Florianópolis, IEL/FIESC, 2001.

KAUFMANN, D., KRAAY, A. **Growth without Governance**. Disponível em:

<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=316861. Social Science Research Network. November, 2002.

KEYNES, J. M. A treatise on money: the applied theory of money (1930). In: **Royal Economic Society. The collected writings of John Maynard Keynes**, v. VI p. 43-69, 217-230, Nova Iorque, 1971.

KING, R., LEVINE, R. Finance, entrepreneurship and growth: Theory and evidence. **Journal of Monetary Economics** 32, 513-542, 1993.

KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **SAGE**: Londres, 2005. Disponível em: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/55/4/427>. Acesso em abril, 2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LANZER, E. CASAROTTO, N. F. CUNHA, C. **Análise da Competitividade sistêmica do Setor Turístico em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1998.

LASTRES, H. M.M.; CASSIOLATO, J. E.; LEMOS, Cristina; MALDONADO, J.; VARGAS, M. A. Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M.M. **Globalização & inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

LASTRES, H M.M; CASSIOLATO, J. E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivo e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. 8. ed. Rio de Janeiro: RedeSist, 2005. Disponível em:

<<http://www.redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>>. Acesso em 17/out/2009.

LATOUR, B. **Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia**. Bauru, SP: EDUSC, 2004.

LEVEEN, J. Industry Cluster Literature Review. **Urban and Regional Development**, 1998.

LEVINE, R. The legal environment, banks and log-run economic growth. **Journal of Money, Credit and Banking** 30 (3), 596-613, Part 2, 1998.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**, São Paulo: Pioneira, 1992.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACÍAS, A. G. Redes sociales y “clusters” empresariales. **Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, v. 1, n. 6, janeiro 2002. Disponível em: <http://revista-redes.rediris.es/html-vol1/vol1_6.htm>. Acesso em 10/10/2009.

LOMBARDI, M. **The evolution of local production systems: the emergence of the “invisible mind” and the evolutionary pressures towards more visible “minds”**. *Research Policy*, v. 32, n. 8, p. 1443-1462, 2003.

MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R.; MARTINS, M. F.; Mensuração da Qualidade de Serviço em Empresas de Fast Food. **Revista Gestão & Produção**. v.13, n.2, p.261-270, mai.-ago. 2006

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia: Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/DCE, v.5, n.2, dezembro de 1995.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**. Londres: Macmillan Press, 1920.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. de O.. **Redes e capital Social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 3, p.41-49, set./dez. 2004.

MARTINELLI, D. Um grupo universitário sistêmico-evolutivo de consultoria para a prática da formação e Treinamento de Administradores. In: Congresso Anual da **ANPAD**. **Anais...** João Pessoa (PB), set., 1995.

MCNAUGHTON, Rod B. Industrial districts and social capital. In: Green, M. B. e McNaughton. R. B. (eds.) **Industrial Networks and Proximity**. Aldeshort-UK: Ashgate, 2000.

MESSNER, D. The concept of the “world economic triangle”: global governance patterns and options for regions. **IDS Working paper 173**. Brighton, England, 2002.

MESSNER, D., MEYER-STAMER, J. **Governance and Networks. Tools to Study the Dynamics of Clusters and Global Value Chains**. Institute for Development and Peace. University of Duisburg, 2000.

MEYER-STAMER, J. Governance and Territorial Development: Policy, Politics and Polity in Local Development. **Mesopartner working paper 07/2004**. Duisburg, 2004.

MEYER-STAMER, J. Path dependence in regional development: persistence and change in three industrial clusters in Santa Catarina, Brazil. **World Development**, v. 26, n. 8, p. 1495-1511, 1998

MILANI, C. Projeto de pesquisa « Capital social, participação política e desenvolvimento local: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia. disponível em :

http://www.adm.ufba.br/apesqnepol_capital.htm. Acesso em 10/10/2009.

NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL FORUM. The policy implications of social capital, p. 157 (Forum report , n. 28), Dublin, 2003.

_____, C. Governança global e meio ambiente: como compatibilizar economia, política e ecologia. In: **Governança global: regorganização política em todos os níveis de ação**. Pesquisas, São Paulo, n. 16, p. 97-128, 1999.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MISHKIN, F. S. **Moeda, Bancos e Mercados Financeiros**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

MIT. **The MIT 21st Century Manifesto Working. What do we really want? A manifesto for the organizations of the 21st century**. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of technology, 08p, November 1999.

MORALES, S. A. **Relação entre Competências e Tipos Psicológicos Junguianos nos Empreendedores**. Tese (doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. De aglomerados locais a sistemas de inovação. In: LASTRES, H. M.M; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science** (5:1), Fevereiro 1994, pp. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa - Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

_____. ICHIO, Kazuo e KROGH, Georg Von. **Facilitando a Criação do Conhecimento. Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric Theory**. McGraw-Hill Book Company: New York, 1967.

NVCA. **National Venture Capital Association 2006 Yearbook**, 2006. Disponível em: <www.nvca.org> Acesso em jan. 2010.

OECD. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. OECD, 1997. Traduzido pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos em 2004.

OCDE. **Managing national innovation systems**. Paris, 1999.

OLIVEIRA, G. C., CARVALHO, C. E. O componente “custo de oportunidade” do spread bancário no Brasil: uma abordagem pós-keynesiana. **Economia e Sociedade, Campinas**, v. 16, n. 3 (31), p. 371-404, 2007.

OLIVER, R. L. A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, November, p. 460-69, 1980.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research, **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

_____. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

_____. **Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

PAONE, M. **Le Cooperative Artigiane di Garanzia**. Lanciano (CH), Editrice Itinerari. 1989.

PASSOS, C. A. **GEM 2008 Relatório Executivo: empreendedorismo no Brasil**. IBQP, Curitiba, 2008.

PIRES, R. I. S. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply chain management): conceitos, práticas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2004.

POMBO, P., Herrero, A. **Los sistemas de garantías para la pyme en una economía globalizada**. 1ª ed. España: Egondi Artes Gráfico, 2001.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 5ª ed.

- _____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PUTNAM, R. **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community** (New York: Simon and Schuster), 2000.
- _____, Robert. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. **Journal of Democracy** 6(1): 65-78, 1995.
- _____, Robert. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1993.
- RABELLOTTI, R., GIULIANI, E., PIETROBELLI, C. Upgrading in global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. *World Development* vol. 33, No. 4, pp. 549-573. Elsevier. Britain, 2005.
- RAJAN, R. G., ZINGALES, L. Financial dependence and growth. **American Economic Review** 88 (3), 559-586, 1998.
- RAMOS, H. C.; CARVALHO, F.; CUNHA, M. B. Avaliação do uso do serviço de respostas técnicas: um serviço de informação destinada à microempresa brasileira. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 255-269, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao>>. Acesso em: 07 fev. 2010.
- REINHARDT, F. L. Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy. **California Management Review**, Berkeley, Summer 1998.
- REYNOSO, J.; MOORES, B. Towards the measurement of internal service quality, **International Journal of Service**, v. 6, n. 3, p. 64-83, 1995.
- ROBERTS, E. B. **Gestión de la innovación tecnológica**. Madrid: Fundación Cotec para La Innovación Tecnológica, 1984.
- ROBINSON, D. (org.). **Building Social Capital**. Wellington (Nova Zelândia): Institute of Policy Studies, Victoria University of Wellington, 85 p., 2002.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. Nova Iorque: The Free Press, 1995.
- ROGER, M. PORTER, M. E. **Canadian Competitiveness: Nine Years After The Crossroads**. [on-line] [citado em 13/09/2000]. Disponível em: <http://www.mgmt.utoronto.ca/research/competitive.htm>. Acesso mai. 2010.
- RUGGLES, R. The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. **California Management Review** (40:3), pp. 80-89, 1998.
- SALDANHA, J. A. **Estruturas de cooperação em marketing para clusters de fabricação de calçados** : um estudo nos clusters do Vale do Rio Tijucas (SC) e do Vale do Rio Paranhana (RS). 472 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro

Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2009.

SALOMI, G. E.; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre Instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. **Revista Gestão & Produção**, v.12, n.2, p.279-293, mai.-ago. 2005.

SANTOS, V. F. Resposta técnica: proposta de metodologia para os agentes do SEBRAE da Região Centro-Oeste. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 1, jan./abr. 1997. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao>>. Acesso em: 18 mai. 2010.

SEBRAE. **Inovação, aprendizagem e cooperação em serviços: o arranjo produtivo local de turismo em Florianópolis**. Relatório. Florianópolis: Sebrae-SC, 2006.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho para o crescimento da indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**. Porto Alegre: FEE, v.18, n.2, p.164-200, 1997.

SHRIVASTAVA, P. Industrial/Environmental Crises and Corporate Social Responsibility. **The Journal of Socio-Economics**, Vol. 24, Number 1, pages 211-227. 1995.

SILVA, L.da S. **Modelo de Gestão da Performance Social Orientada pelos Stakeholders**. 252 f. Tese (Doutorado) - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006.

SPENCER JR., L. M. e SPENCER, S. M. **Competence at Work: models for superior performance**. New York: John Wiley and Sons, 1993.

SPGM. O sistema português de garantia mutual. In: **Fórum Nacional: Sistemas de Garantias de Crédito**, SEBRAE/BACEN/FEBRABAN, São Paulo, 2005.

STAMER, J. M. et alii. **Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina**. Relatório. Florianópolis: IAD-Fiesc, 1997.

STAUSS B. Internal services: classification and quality management. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 2, p. 62-78, 1995.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual. A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997

STOECKICHT, I. P. **Gestão Estratégica do Capital Humano – Avaliando o Potencial de Inovação de uma Empresa: Estudo de Caso**. 201 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense. Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão. Rio de Janeiro, 2005.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy, North-Holland**, v. 20, n. 5, 1991.

SUSTAINABLE MEASURES. **Sustainable Measures: What is sustainability Indicators?** 2003 Disponível em: <<http://www.sustainablemeasures.com.br>>. Acesso em 17 dez. 2009.

SUZIGAN, W., GARCIA, R., FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão da Produção**, v. 14, n.2, p. 425-439, maio-ago. 2007.

SVENDSEN, Ann. **The stakeholder strategy**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

TEECE, D. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. **California Management Review** (40:3), pp. 55-79, 1998.

TREVISAN, N. CONFIDI – Modelo Italiano. In: **Fórum Nacional: Sistemas de Garantias de crédito**. SBRAE/BCB/FECRABAN, São Paulo, 2005.

TRUJILLO, N. R.; SALAZAR, P. F. **Curso Básico de Psicometria** 1996.

TRZECIAK, Dorzeli S. **Modelo de Observatório para Arranjos Produtivos Locais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TSUJI, M. e MIYAHARA, S. A Comparative Analysis of Organizational Innovation in Japanese SMEs Generated by Information Communication Technology. Em: **From Agglomeration to Innovation: Upgrading Industrial Clusters in Emerging Economies**, p.231-270. Ide-Jethro – Nova Iorque, EUA: 2010.

VAHL, F. P.; GARCIA, J. R; SILVA, S. L.; LEZANA, Á. G. R. O ciclo de vida de aglomerações econômicas. Publicado nos **Anais do XVI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru – SP, 2009.

VAHL, F. P. O ciclo de vida e estágios de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: o caso do APL de turismo de Florianópolis. **Revista IJIE - Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Vol.1, No. 2, Florianópolis, 2010.

VARGAS, M. A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil**. 225 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. Rio de Janeiro: 2002.

WEINSTEIN, O. et al. **Diversité des relations entre entreprises et variété des modes d'intermédiation**. Villetaneuse: Université Paris XIII, 1996.

WHEELER, D.; SILLANPÄÄ, M.. **The stakeholder corporation**. London: Pitman Publishing, 1997.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1986.

WONG, Poh-Kam; HO, Yuen-Ping; SINGH, Annette. Industrial Cluster Development and Innovation in Singapore. Em: **From Agglomeration to Innovation: Upgrading Industrial Clusters in Emerging Economies**, p.50- 72. Ide-Jethro – Nova Iorque, EUA: 2010.

WOOLCOCK, M. **La importancia del capital social para comprender los resultados económicos y sociales**, 2001. Disponível em: <http://poverty.worldbank.org/libray/view/13031>. Acesso em 20/09/2009.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZALESKI, João. **Formação de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: PPGEP-EPS/UFSC, 2000.

ANEXO I

Questionário de Mapeamento aplicado às empresas

Nome do entrevistado: _____

Cargo ocupado: _____

Data: _____ local da entrevista _____

Ramo de atividade turística: _____

Tamanho da empresa (n. de funcionários) _____

1. Mecanismos de Coordenação dos Atores da Governança Endógena

Atividades de Coordenação dos atores	1.Qual. Esperada	2.Qual. Percebida
1. Os atores regionais devem ter pelo menos um responsável pela coordenação coletiva e integrada. 2. Quem coordena ou poderia coordenar esforços com outras organizações regionais já existentes?		
1. Projetos coletivos, entre empresas locais e instituições, devem ser realizados. 2. Quem executa ou poderia executar projetos e atividades coletivas entre empresas locais e instituições?		
1. Deve haver recursos financeiros, público e privados, para as atividades de coordenação dos empresários e atores locais. 2. Quem recebe ou poderia receber recursos financeiros, públicos e/ou privados, necessários à coordenação local?		
1. Deve haver captação de recursos financeiros, públicos e/ou privados, necessários à implementação de novos projetos coletivos locais.		

2. Quem recebe ou poderia receber recursos financeiros, públicos e/ou privados, necessários à execução de novos projetos coletivos locais?		
<p>1. Uma representação dos empresários deve existir para orientar e fiscalizar as instituições públicas responsáveis pela infra-estrutura local, como de transporte público e fornecimento de água e energia.</p> <p>2. Quem representa ou poderia representar os empresários na orientação e fiscalização das instituições públicas responsáveis pela infra-estrutura local, como de transporte público e fornecimento de água e energia?</p>		

2. Mecanismos de Inteligência de Mercado e Organizacional

Atividades de Desenvolvimento de Estratégias	1.Qual. Esperada	2.Qual. Percebida
<p>1. Devem existir estudos e pesquisas sobre o turismo local, voltadas ao mercado e a toda cadeia produtiva relativa às vocações regionais (turismo).</p> <p>2. Quem realiza ou poderia realizar e divulgar estudos e pesquisas setoriais, voltadas ao mercado e a toda cadeia produtiva relativa ao turismo?</p>		
<p>1. Deve existir um banco de informações sobre o mercado de turismo de Florianópolis, como bancos de dados e bibliotecas.</p> <p>2. Quem você procura para informações sobre o mercado de turismo em Florianópolis?</p>		
<p>1. Devem haver consultorias estratégicas coletivas para empresas, organizativas e operativas, especializadas nas atividades produtivas da região.</p> <p>2. Quem presta ou poderia prestar consultoria em</p>		

estratégias coletivas para empresas: organizativas e operativas, especializadas nas atividades produtivas da região?		
1. Deveria existir ambiente virtual (site) para divulgação de informações setoriais locais. 2. Quem oferece ou poderia oferecer ambiente virtual (site) para divulgação de informações setoriais locais?		
1. Deveria existir metas estratégicas de qualidade regional ou setorial. 2. Quem controla ou poderia controlar e padronizar normas para o cumprimento de metas de qualidade regional ou setorial?		
1. Devem existir projetos coletivos de propaganda e marketing territorial ou setorial (turismo do leste da ilha de Santa Catarina). 2. Quem planeja e executa ou poderia executar projetos coletivos de propaganda e marketing do turismo do leste da ilha?		
1. Deve haver incentivo e assessoria a participação conjunta em feiras de turismo. 2. Quem presta ou poderia prestar assessoria à participação conjunta em feiras de turismo?		
1. Deve haver suporte à internacionalização das empresas, como identificação e busca de clientes potenciais no exterior. 2. Quem procura ou poderia procurar a identificação e busca de clientes potenciais no exterior?		
1. Deve haver avaliação da demanda e planejamento da oferta de mão-de-obra especializada. 2. Quem executa ou poderia executar avaliação da demanda e planejar necessidade de mão-de-obra especializada?		

3. Mecanismos Econômico-financeiros

Atividades de análise econômica e resultados financeiros diretos	1.Qual. Esperada	2.Qual. Percebida
<p>1. Deve haver suporte e intermédio em análises de crédito entre empresas e credores (bancos).</p> <p>2. Quem intermedeia ou poderia intermediar análises de crédito entre empresas e credores?</p>		
<p>1. Deve existir mecanismo para identificar e informar sobre fontes de capital disponíveis para investimento.</p> <p>2. Quem informa ou poderia informar sobre fontes de capital disponíveis para investimento?</p>		
<p>1. Deve ser disponibilizada consultoria e assessoria na análise de viabilidade e de retorno de investimentos.</p> <p>2. Quem presta ou poderia prestar consultoria e assessoria na análise de viabilidade e de retorno de investimentos?</p>		
<p>1. Deve existir mecanismo para prestar garantia aos credores na cobertura de financiamentos às empresas locais.</p> <p>2. Quem presta ou poderia prestar garantia aos credores na cobertura de financiamentos às empresas locais?</p>		
<p>1. Deve haver apoio na barganha por menores taxas de juros para micro e pequenas empresas junto às instituições financeiras.</p> <p>2. Quem barganha ou poderia barganhar menores taxas de juros para micro e pequenas empresas junto às instituições financeiras?</p>		

<p>1. Devem existir fontes de empréstimos e financiamentos locais.</p> <p>2. Quem fornece ou poderia fornecer empréstimos e financiamentos na região?</p>		
<p>1. Investidores, como os fundos de investimento e de Venture Capital, devem ser atraídos para investir em empresas da região.</p> <p>2. Quem promove ou poderia promover o contato entre investidores e empresas, como os fundos de investimento e de Venture Capital?</p>		
<p>1. Deve existir consultoria operacional quando há falta de liquidez (risco de inadimplência).</p> <p>2. Quem presta ou poderia prestar consultoria operacional caso sua empresa estiver inadimplente com algum credor?</p>		

4. Mecanismos de fomento do Capital Social

Atividades de fomento ao associativismo e relações inter-pessoais	1.Qual. Esperada	2.Qual. Percebida
<p>1. O relacionamento entre instituições e empresários deve ser incentivado.</p> <p>2. Quem promove ou poderia promover relações entre instituições e empresários?</p>		
<p>1. O relacionamento entre os empresários locais e a comunidade deve ser incentivado.</p> <p>2. Quem promove ou poderia promover relações entre empresários locais e a comunidade, como reuniões periódicas?</p>		
<p>1. O relacionamento entre os empresários locais e setoriais deve ser incentivado.</p>		

<p>2. Quem promove ou poderia promover relações entre empresários locais ou setoriais, como reuniões periódicas, convenções e congressos?</p>		
<p>1. As reivindicações e denúncias coletivas de caráter local devem ter uma forma coletiva de representação do empresariado perante o governo.</p> <p>2. Quem representa ou poderia representar o empresariado perante o governo em reivindicações e denúncias coletivas de caráter local?</p>		
<p>1. O controle ambiental deve existir, mantendo normas e padrões desejados pela comunidade local.</p> <p>2. Quem mantém ou poderia manter o controle ambiental, exigindo normas e padrões desejados pela comunidade local?</p>		
<p>1. Atividades de socialização como esportes, eventos culturais e recreativos devem existir entre <i>stakeholders</i> (empresários, moradores locais, representantes de instituições de apoio).</p> <p>2. Quem promove ou poderia promover eventos de socialização entre <i>stakeholders</i> (esportivos, culturais e recreativos)?</p>		
<p>1. Deve existir ambiente virtual (blog, e-grupo) para troca de informações entre os empresários e entre stakeholders do local.</p> <p>2. Quem oferece ou poderia oferecer ambiente virtual (blog, e-grupo) para troca de informações entre os empresários e entre stakeholders do local?</p>		

5. Mecanismos de desenvolvimento do Capital Intelectual

Atividades de desenvolvimento de tecnologias e do Capital Humano	1.Qual. Esperada	2.Qual. Percebida
<p>1. Deve haver um relacionamento entre instituições de pesquisa e ensino (universidades e centros), as empresas e a comunidade local.</p> <p>2. Quem promove ou poderia promover relações entre alguma instituição de pesquisa e ensino, as empresas e a comunidade local?</p>		
<p>1. Redes de inovação e de desenvolvimento de produto devem ser implantadas na região.</p> <p>2. Quem organiza ou poderia organizar redes de desenvolvimento de produto e inovação?</p>		
<p>1. Deve existir ambiente virtual (site, ensino à distância) para capacitação dos empresários e colaboradores.</p> <p>2. Quem oferece ou poderia oferecer ambiente virtual (site, ensino à distância) para capacitação?</p>		
<p>1. Cursos presenciais de especialização e capacitação dos empresários e colaboradores devem ser encontrados na região.</p> <p>2. Quem oferece ou poderia oferecer cursos de especialização e capacitação presencial na região?</p>		
<p>1. Deve haver a avaliação das necessidades de profissionais na região.</p> <p>2. Quem avalia ou poderia avaliar as necessidades e a carência de profissionais na região?</p>		

