

CULTURA, GOVERNANÇA E IDENTIDADE REGIONAL EM CLUSTERS DE NEGÓCIOS.

WELLINGTON DIAS DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

CRISTINA ESPINHEIRA COSTA PEREIRA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

LUCIMAR FERREIRA DE ALMEIDA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

ROSANGELA FERRARO

CULTURA, GOVERNANÇA E IDENTIDADE REGIONAL EM CLUSTERS DE NEGÓCIOS.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os diferentes arranjos de redes organizacionais, os clusters vem chamando a atenção de pesquisadores que estudam as questões derivadas destas configurações. Uma das razões se deve ao alto potencial de competitividade que eles conferem às empresas das regiões em que se encontram instalados. As vantagens advindas do fato de estarem aglomeradas geograficamente reforçam a sua capacidade de competir nos segmentos de mercado em que atuam (MARSHALL, 1920), alavancando economias locais e regionais e projetando-as para além das fronteiras nacionais. Os clusters de negócios, vistos como sistemas e não um agrupamento de empresas operando isoladas, conferem oportunidades de integração de seus componentes propiciando a cooperação e o desenvolvimento de uma cultura de comunidade (ZACCARELLI et al., 2008).

Fatores culturais, normalmente identificados na composição da identidade regional, são, também, elementos impactantes na competitividade dos clusters de negócios. A cultura organizacional de um cluster, segundo Zaccarelli et al. (2008), pode ser observada na comunidade da região que o abriga, refletindo e integrando o comportamento profissional e pessoal dos indivíduos e é uma constatação da cultura adaptada ao cluster, um dos seus fundamentos teóricos relevantes à dinâmica de adaptação das empresas ao ambiente que compartilham. Assim, a comunidade identifica e reconhece dentro dela a competência dos profissionais que se destacam, traduzindo em aspectos como motivação, orgulho profissional, cooperação e produtividade que se correlacionam, reforçam o sentimento de pertencimento, a identidade regional e promovem a competitividade das empresas e do cluster.

As questões geográfica e cultural também são características importantes para o desenvolvimento dos clusters, tanto quanto o é compreendê-las no contexto da identidade regional como componentes do conceito e fundamentais para o seu surgimento e evolução (SOUZA; GIL, 2015). Explicam a identidade regional alguns aspectos ambientais relacionados ao clima, vegetação ou relevo, mas também à economia local, aos costumes e práticas socioculturais, e a outros ligados à compreensão que os habitantes têm da sua região (PAASI, 1991), o sentido de reconhecer-se nela e o orgulho que os move para agir por ela. Mecanismos foram desenvolvidos para valorizar a identidade regional e transformá-la em vantagem competitiva econômica, como são os selos de Indicação Geográfica (IG) (ALMEIDA et al., 2010), divididos no Brasil em duas modalidades: Indicação de Procedência (IP) conferida às regiões e Denominação de Origem, vinculada ao produto. Na visão de Almeida et al. (2010), eles são a tradução de um controle de qualidade diferenciado e de autenticidade para os produtos de uma determinada localidade e que os consumidores com um nível de informação mais apurado tendem a considerá-los nas suas escolhas, e estimulam as empresas a se lançarem em conjunto para obterem tais certificações.

Muitas são as regiões com potencial econômico a ser desenvolvido que buscam articulação interna para se projetarem através da promoção da sua identidade regional. Percebe-se, neste movimento, a constituição de uma governança que é fator importante para que o cluster se fortaleça e evolua e, para reforçar a cultura como agente promotor da identidade regional e da reputação do cluster. A exigência de ação coletiva obriga os atores a um relacionamento de trocas e acordos, onde entram fatores econômicos (como custos dessas ações coletivas), racionais (como ganhos coletivos e individuais) e sociais (como comprometimento versus oportunismo). Ainda sob a ótica da ação coletiva, a governança se encontra num nível supra-empresarial onde se articulam de forma estratégica e cooperativa ações de interesse coletivo para garantir a vitalidade do grupo (CASSANEGO JR.; TELLES, 2015). A governança, pode

assim ser entendida como construção das formas de ação coletiva, sejam controles, incentivos, estrutura, papéis dos atores, solução dos problemas e conflitos.

O problema de pesquisa que se busca investigar recai sobre o fato de que embora haja estudos que promoveram significativamente a compreensão da teoria de aglomeração, o que envolve a cultura do cluster e a governança supra empresarial, ainda são necessários esforços para entender como esses dois fatores contribuem para a obtenção de uma identidade regional fortalecida em clusters de negócios. Como essas abordagens de clusters estariam conectadas?

Logo, este estudo tem como objetivo identificar variáveis relacionadas à cultura do cluster e relacionadas à governança supra empresarial que contribuem para a obtenção de uma forte identidade regional (IR), além de identificar quais seriam os fatores que exercem influência direta sobre a IR. Neste trabalho a IR será representada pelos selos de Indicação Geográfica (IG).

Esse trabalho busca contribuir com a construção de um modelo teórico que relacione a governança supra empresarial, a cultura do cluster e a identidade regional. Para atingir o objetivo deste trabalho, será realizada uma revisão sistemática da literatura envolvendo esses três constructos e a relação entre eles.

2 BACKGROUND TEÓRICO E HIPÓTESES

2.1 Clusters

Não são poucos os pesquisadores que usam como base os estudos de Marshall (1920) sobre os distritos industriais na Inglaterra. Ele é o precursor das abordagens sobre as economias de aglomeração pelo seu livro publicado a primeira vez em 1890, "Principles of Economics". Marshall (1982) constata que aglomerações de empresas do mesmo setor induz ao crescimento da indústria local atraindo fornecedores e novas empresas. O autor dá o entendimento que a aglomeração de empresas de um mesmo setor ou subsetor leva ao crescimento dessa indústria localmente, devido a capacidade de atratividade de novos fornecedores e mesmo de novas empresas.

A literatura acadêmica apresenta diversas correntes teóricas sobre *clusters*. Newlands (2003) traz cinco abordagens destacando aspectos diversos, tais como as fontes de obtenção de vantagem competitiva, a proximidade geográfica, a competição e cooperação e as implicações de políticas públicas. Abordando a Teoria da Aglomeração Marshalliana, ele afirma que a competitividade e a identificação caracterizam as empresas aglomeradas e que entre elas as relações de mercado se sobrepõem às de cooperação. Noutra visão, a da Teoria de Custos de Transação da "Escola Californiana", enfatiza-se que num ambiente de incertezas de negócios individuais, as empresas, para evitar redundâncias tecnológicas e reduzir custos de transação, buscam a formação em *clusters*. Sob a ótica da Especialização Flexível, Confiança e Relações Sociais, a proximidade geográfica favorece o desenvolvimento da confiança e colaboração entre as empresas que, desta forma, podem se beneficiar da troca de informações e compartilhamento de atividades, fortalecendo vínculos e evidenciando uma interdependência. Newlands (2003) também abordou os "Milieux Inovativos" europeus destacando o ambiente favorável à inovação e aprendizagem devido à facilidade para contatos pessoais e colaboração na troca de informações e conhecimento proporcionadas pela concentração de empresas. Por último, este autor, pela abordagem da Economia Institucional e Evolucionária, sublinha a importância da trajetória e de decisões passadas na determinação do desenvolvimento tecnológico dos *clusters*, mas também da capacidade das instituições em exercerem sua influência nesse sentido.

Seguindo o mesmo raciocínio, Porter (1998), define *clusters* como concentrações geográficas de empresas e instituições relacionadas a um setor, que estão interligadas, que se complementam, visando alcançarem vantagens frente ao mercado. Para Porter (1999), o *cluster* pode proporcionar vantagens consideradas estratégicas como: variedade de fornecedores, de

canais de distribuição, de acessos aos clientes e participação de instituições governamentais e de ensino. Becattini (2002) define os distritos industriais, a experiência italiana pós segunda guerra similar aos *clusters*, como uma entidade sócio-territorial que se caracteriza pela presença ativa da comunidade e de um conjunto de empresas localizados em uma área natural e historicamente limitada.

Pode-se, também, entender *clusters* como o resultado dos relacionamentos entre seus atores internos, que formam estruturas em rede, sejam elas tangíveis ou intangíveis (KIM et al., 2014). As conexões estabelecidas nos clusters são extremamente complexas e, como resultado, as redes formadas terão características distintas (KIM et al., 2014), ou seja, cada cluster compõe uma entidade supra empresarial com características próprias. Diante disso, entende-se que clusters são redes de empresas, e outros atores importantes, que estão aglomerados territorialmente.

Em suma, a discussão lançada por Andersson, Solitander e Ekman (2012) sintetiza o conceito que este trabalho irá adotar. Os clusters são formados por empresas conectadas e concentradas geograficamente, fornecedores, prestadores de serviços e instituições associadas com especialização em um campo específico que buscam crescimento, inovação e captação de recursos. Estudos e a prática mostram que eles são capazes de gerar benefícios para os negócios e para a economia em geral. A proximidade física dinamiza a interação dos atores favorecendo a colaboração e as trocas; favorecem um ambiente de empreendedorismo e inovação podendo surgir novas ideias e negócios; fortalecem as empresas e tornando-as mais longevas e, por fim, promovem o desenvolvimento sociocultural, econômico e a reputação da região em que se localizam.

2.2 Cultura

A cultura tem sido definida de diferentes formas e Hofstede (2011), de uma maneira sucinta, a define como uma "programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros", e ainda destaca que ela é sempre um fenômeno coletivo e pode se ligar a diferentes grupos de indivíduos. O conceito de cultura geralmente está ligado ao comportamento das pessoas dentro e entre os grupos a que pertencem, compartilhando dos sistemas de significados atribuídos ou compartilhados entre eles. (HOFSTEDE, 1980; HUGGINS; THOMPSON, 2012).

Guiso et al. (2006) enxergam a cultura na manifestação pelos diferentes grupos étnicos, sociais e religiosos de seus próprios valores, hábitos e crenças, preservando-os e retransmitindo-os através das gerações; entendem que este conceito básico se adere como efeito causal à abordagem econômica. A cultura não deve ser vista como uma simples variável ou categoria, mas, sim, como um conceito de certa complexidade que se traduz em várias dimensões (CLARK, 1987). Para a compreensão da cultura como um determinante de processos sociais e econômicos exige-se dos observadores uma atenção para a identificação das dimensões que a compõem (ROHNER, 1984) numa dinâmica dos grupos sociais ou culturais. Os diferentes objetivos e maneiras de atuação e funcionamento das instituições sociais religiosas, familiares, econômicas e políticas podem ser reconhecidos nos valores culturais de um grupo (SCHWARTZ, 1999).

A psicologia transcultural é um ramo da psicologia que analisa o modo como os valores culturais influenciam o comportamento humano. Schwartz (1999), em seu estudo sobre psicologia transcultural, elenca uma série de valores culturais que podem ser entendidos como fatores condutores da ação dos indivíduos nos grupos a que pertencem, sendo eles a liberdade, prosperidade, segurança, sucesso, justiça, liberdade, ordem social, tradição, dentre outros. Por meio de uma abordagem sistêmica, o autor agrega estes fatores em sete grupos de valores culturais para proporcionar uma conversa entre a psicologia transcultural e os conceitos de

cultura. A abordagem de Schwartz (1999) será utilizada neste trabalho para analisar os fatores da cultura que se relacionam com as demais variáveis em estudo.

O primeiro grupo de fatores se relaciona ao Conservadorismo, onde as pessoas buscam referências e dar sentido às suas vidas por meio das relações sociais no grupo social ao qual pertencem. Baseia-se em fatores culturais tais como a ordem social, respeito às tradições, estabilidade familiar e sabedoria. Opostamente, dois grupos de fatores se destacam, Autonomia Intelectual e Autonomia Afetiva, ambos caracterizados pelo indivíduo que é incentivado a buscar sua autoafirmação, suas particularidades e ideias próprias, o primeiro refere-se a ideias e pensamento, o segundo a sentimentos e emoções. A curiosidade, a inteligência e a criatividade são fatores ligados à autonomia intelectual, enquanto os fatores culturais relacionados à autonomia afetiva são o prazer por uma vida excitante e variada.

Outros dois grupos de fatores se referem às questões de preservação dos relacionamentos sociais em que as pessoas assumem responsabilidades pelo coletivo e procuram algum tipo de coordenação para sustentar as suas interdependências. Dessa forma, a Hierarquia congrega uma série de fatores culturais tais como o poder social, a autoridade, a humildade e a riqueza que levam em conta o poder, os papéis, as obrigações e recursos diferenciados que as pessoas são solicitadas a assumirem para manutenção da ordem social. Por outro lado, o Igualitarismo se apresenta como alternativa, promovendo a consciência para a cooperação mútua e voluntária dos indivíduos que buscam o bem-estar coletivo em detrimento do egoísmo. Este grupo compreende fatores culturais tais como a igualdade, justiça social, liberdade, responsabilidade e a honestidade.

Por último, apresentam-se mais dois conjuntos de fatores que se opõem, mas que ajudam a responder questões de posicionamento do homem frente ao mundo natural e social. Neste contexto, a ambição, o sucesso, a ousadia e a competência são fatores culturais relacionados ao Domínio, em que o homem assume o controle para mudar o mundo para atender interesses particulares ou do grupo. Em contrapartida, através da Harmonia, fatores como a preservação ambiental e a integração com a natureza explicam a procura do homem em aceitar o mundo como ele é, ajustando-se sem a preocupação de mudá-lo.

O Quadro 1 traz uma adaptação dos conceitos de Schwartz (1999) para os valores culturais, apresentando-os de forma tabulada e relacionando na terceira coluna os fatores que interessam a este estudo para se criar uma proxy que permitirá estabelecer relacionamento com as demais variáveis envolvidas na análise.

Quadro 1: Variáveis e fatores componentes da Cultura.

Variável Cultura	Abordagem	Fatores Componentes
Conservadorismo (C1)	Ênfase cultural na manutenção do status quo e restrição de ações ou inclinações que possam perturbar o grupo solidário ou a ordem tradicional.	Ordem social, respeito pela tradição, estabilidade familiar, sabedoria.
Autonomia Intelectual (C2)	Ênfase cultural na conveniência de que os indivíduos perseguem de forma independente suas próprias ideias e direções intelectuais. Refere-se a ideias e pensamento.	Curiosidade, inteligência, criatividade.
Autonomia Afetiva (C3)	Ênfase cultural nos desejos individuais independentes, buscando experiências positivas. Refere-se a sentimentos e emoções.	Prazer, vida excitante, vida variada.
Hierarquia (C4)	Uma ênfase cultural na legitimidade de uma distribuição desigual de poder, papéis e recursos.	Poder social, autoridade, humildade, riqueza.
Igualitarismo (C5)	Ênfase cultural na transcendência de interesses egoístas a favor do compromisso voluntário de promover o bem-estar dos outros.	Igualdade, justiça social, liberdade, responsabilidade, honestidade.
Domínio (C6)	Ênfase cultural em avançar através da auto-afirmação ativa.	Ambição, sucesso, ousadia, competência.
Harmonia (C7)	Ênfase cultural na adequação harmoniosa ao meio ambiente.	Unidade com a natureza, preservação ambiental.

Fonte: Adaptado de Schwartz (1999).

Ao analisar o modo como os valores culturais atuam no comportamento humano, propomos que esses *valores culturais influenciam a propensão e a capacidade de um cluster obter uma certificação de Identidade Geográfica* o que pode fazer com que seja capaz de se diferenciar e obter ganhos competitivos.

2.3 Governança

A revisão bibliográfica realizada mostra uma diversidade de conceitos sobre governança. As grandes linhas conceituais afirmam que a governança supra empresarial pode ser estrutura de coordenação; formas de gestão das redes; formas de solução de conflitos causados por diferenças. Também existem linhas que separam a governança em formal e informal.

A governança entendida como estrutura de coordenação se traduz num conjunto de mecanismos regulatórios que auxilia a tomada de decisões dos atores, sempre colocando os objetivos coletivos em primeiro plano e buscando reduzir as ações e decisões particulares (Roth et al., 2012). Sob a perspectiva da governança como gestão, afirma-se serem as ações realizadas por um indivíduo ou equipe, para a garantia do cumprimento dos acordos, do controle dos conflitos e dos incentivos pessoais direcionados para a obtenção dos resultados almejados pela rede (Provan e Kenis, 2008).

Uma outra linha de pensamento define a governança como construção das formas de ação coletiva, sejam controles, incentivos, estrutura, papéis dos atores, solução dos problemas e conflitos. A exigência de ação coletiva obriga os atores a um relacionamento de trocas e acordos, onde entram fatores econômicos (como custos dessas ações coletivas), racionais (como ganhos coletivos e individuais) e sociais (como comprometimento versus oportunismo). Ainda sob a ótica da ação coletiva, e é a que interessa neste estudo, a governança se encontra num nível supra empresarial onde se articula de forma estratégica e cooperativa ações de interesse coletivo para garantir a vitalidade do grupo (CASSANEGO JR.; TELLES, 2015).

Muitas empresas buscam nas redes interorganizacionais, por exemplo, cluster de negócios, novas maneiras para obter eficiência e competitividade, mas evitam uma rigidez hierárquica (TODEVA; KNOKE, 2005). Isto não quer dizer que as empresas não busquem se valer de mecanismos de coordenação e integração para atingir seus objetivos e, sim, pode-se entender que se apoiam numa espécie de governança com características formais e relacionais. Para Todeva e Knoke (2005) é através da governança que se consegue o equilíbrio nas relações de compartilhamento de recursos e dos benefícios gerados pelas ações conjuntas e, também, na atribuição das responsabilidades de cada ator. Tendo por base os conceitos de governança como mecanismo construído sob a ótica da confiança gerada pela iteração das relações e da necessidade de ajustes dos contratos formais, verifica-se a necessidade de se aprofundar no entendimento dos mecanismos que compõem a governança, sejam eles formais ou relacionais.

Por fim, a governança colaborativa é “o conjunto de instrumentos que permitem a coordenação dos atores envolvidos em redes” (MILAGRES et al., 2016, p. 18). Os autores complementam a definição explicando que também resulta das trocas interorganizacionais envolvendo os atores que buscam através da cooperação mútua, alcançar objetivos comuns e individuais. Dentre outros fatores envolvidos, identificam os controles, processos de tomada de decisão, o exercício do poder e autoridade, como também, de influência e negociação. Ainda, consideram outros aspectos importantes para o funcionamento das redes tais como a definição de regras e normas, procedimentos para autonomia, responsabilidades e compartilhamento de resultados e recursos. Este trabalho opta por fundamentar-se nos estudos feitos por Milagres et al. (2016), pois na busca de se construir um modelo representativo para a governança colaborativa, reuniu elementos que compõem os mecanismos formais e relacionais de governança supra empresarial que interessam aos objetivos aqui propostos. Em seu modelo,

Milagres et al. (2016) referem-se a redes, neste trabalho entendemos que clusters são redes inter organizacionais aglomeradas territorialmente.

2.4 Mecanismos Formais e Relacionais de Governança Colaborativa

Para Milagres et al. (2016, p. 31), a “governança colaborativa é elemento-chave nas redes colaborativas: sem o seu estabelecimento os parceiros não conseguiriam alcançar os resultados pretendidos”. Seguindo esta premissa, eles propõem um modelo de governança colaborativa, que se forma pela junção da governança processual, governança contratual e governança relacional, baseado em diversos elementos apresentados por diferentes autores. Para chegar ao resultado, os autores buscaram na literatura agrupar os elementos nas categorias Antecedentes, Estrutura e Contratos e Processos. Alinhado com a investigação estabelecida por Milagres et al. (2016), este estudo irá considerar os elementos reunidos pelos autores, adaptando-os para o Quadro 2, afim de possibilitar uma sistematização das informações e permitir se fazer a análise proposta nos objetivos apresentados desta pesquisa. Dessa forma, nos próximos parágrafos serão apresentadas as argumentações que fundamentam os conceitos dos elementos.

O primeiro conjunto de elementos analisados, se refere às condições primárias para a formação de redes colaborativas que aqui se denomina “antecedentes”, ressaltando-se que serão recorrentes durante toda a existência da rede, e não somente na sua gênese. O ambiente que envolve os elementos políticos, jurídicos, socioeconômicos, regulatórios e tecnológicos (EMERSON et. al., 2012) irão moldar as relações e propiciar iterações colaborativas. As redes somente se formarão e irão se manter, se os envolvidos reconhecerem previamente que não conseguirão isoladamente os resultados que almejam e que poderão viabilizar os seus objetivos através de compartilhamento de recursos. É importante, também que haja confiança entre os parceiros (BIERLY; GALLAGHER, 2007), seja ela adquirida por meio de experiências anteriores ou pela reputação e reconhecimento de méritos e competências individuais (SAZ-CARANZA; VERNIS, 2006). Assim, elementos como a seleção de parceiros, o estabelecimento de interdependência e a complementaridade de recursos guiarão os atores para a estabilidade da rede desde o seu início.

Outros fatores antecedentes irão contribuir em conjunto para que as redes se formem e se estabeleçam. Incertezas estarão presentes no ambiente em que se constitui a interdependência, compartilhamento de recursos e, portanto, dos riscos (CUMMINGS; HOLMBERG, 2012). Os elementos que podem mitigar os riscos são os níveis de confiança estabelecidos, o histórico prévio de relacionamento e conflitos entre membros (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; THOMSON; PERRY, 2006; EMERSON et. al., 2012). Outros fatores que pesam são: a experiência em trabalhar em redes colaborativas (LARSON, 1992) e a disposição dos parceiros em aceitar, entender e legitimar as ações coordenadas, as estratégias do grupo em prol do coletivo (HEALEY, 2004; GONZALEZ e HEALY, 2005).

O segundo conjunto de elementos que determinam a existência de uma rede se referem a mecanismos formais de governança. Com relação à sua estrutura formal, pode-se destacar os contratos e a estrutura de coordenação e controle. Contratos objetivam facilitar a coordenação, pois refletem neles as expectativas das partes e podem mitigar ocorrência de oportunismos, riscos de desacordos e disputas e estabelecer ambiente de colaboração, dentre outros aspectos (REUER; ARINO, 2007; MALHOTRA; LUMINEAU, 2011). Para Luo (2005), os contratos podem promover a percepção de justiça entre os parceiros enquanto colaboram entre si, uma vez que compreendem aspectos que moldam a estrutura, a gestão, regras de compartilhamento de recursos, dentre outros. De alguma forma os contratos podem ser vistos com reservas pelos que defendem as estruturas horizontais de redes, por entenderem que a presença de regras pode denotar alguma aproximação à verticalização da coordenação, apresentando uma estrutura

hierarquizada. Porém, parece ser incontestável a necessidade de uma estrutura de governança para garantir a perenidade das redes (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006).

Mesmo com a existência de mecanismos formais, vê-se a necessidade de outros processos que são construídos ao longo do relacionamento entre os parceiros que poderá lhes proporcionar disposição para a colaboração. O terceiro conjunto de elementos que interessa a este estudo se refere a processos, dentre os quais serão analisados os aspectos de administração, liderança, mutualidade / construção de legitimidade, construção de confiança e controle e aferição de resultados. Para milagres et al. (2016), os processos foram desenvolvidos para garantir a funcionalidade das rotinas das redes colaborativas.

O processo de administração de uma rede contempla uma série de fatores que vão desde a definição de responsabilidades, os mecanismos de admissão e saída de membros, fluxos de informações, planejamento com vistas a resultados, até podendo se definir algum tipo de hierarquia para alguns casos. É por meio destes processos que se consegue manter os membros alinhados com a busca de resultados esperados (THONSON; PERRY, 2006). É possível identificar alguns processos dentro do macroprocesso administração como a coordenação, a comunicação, o gerenciamento de conhecimento, a gestão de conflito e a tomada de decisão.

Para McGuire e Silvia (2009), a liderança pode ser entendida como um processo de influência. Através dela os envolvidos podem entender e trabalhar no que deve ser feito para se atingir os objetivos comuns de forma eficiente. Pode ser verificado até mesmo antes da formação da rede e em diferentes situações e momentos ao longo do tempo de evolução e pleno funcionamento da rede, reforçando a governança colaborativa (EMERSON et al., 2012).

O processo de construção da legitimidade e da mutualidade passa pela construção do consenso, com base na colaboração, nos anseios de cada um e na disposição de abdicar de interesses particulares em prol do grupo (THOMSON; PERRY, 2006; EMERSON et al., 2012). A reciprocidade mantém o empenho dos indivíduos em continuar a colaborar e reforça a noção de confiabilidade entre as partes e de mutualidade dentro da rede colaborativa. Desta forma, pode ser estabelecida uma cultura da rede, onde os membros compartilham crenças, valores e atitudes e, por isso, estarem mais dispostos a buscar atingir os objetivos comuns (KENIS; PROVAN, 2006).

A construção de confiança é elemento central nas relações sociais de uma rede, base para a colaboração e instituição de uma governança colaborativa. Tenbensel (2005) compara a confiança com preço e autoridade; eles se equivalem enquanto mecanismos de controle, ela no contexto de redes, e, preço e autoridade para mercados e hierarquias. Verifica-se a sua relevância por facilitar a instituição e estabilidade da governança e promover ambiente propício à colaboração (KALE; SING, 2009; EMERSON et al., 2012), reduzir potenciais conflitos (GULATI; NICKERSON, 2008), melhorar fluxo de informações e a canalizar esforços para obter os resultados esperados (MOHR; SPEAKMAN, 1994).

Por fim, o processo de prestação de contas e aferição de resultados em relação à governança estão diretamente ligados a controle e a literatura não discute a importância desse processo (MILAGRES et al., 2016). Porém, para efeito deste estudo, serão considerados os seus efeitos no desempenho das redes pelos controles que podem ser estabelecidos e acompanhados, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Variáveis e Fatores de Governança Colaborativa - Supra Empresarial.

Variável Governança	Abordagem	Fatores Componentes
Antecedentes (G1)	Fatores que contribuem para a formação e manutenção das redes.	Elementos Políticos, Jurídicos, Socioeconômicos, Ambientais, Regulatórios e Tecnológicos
		Níveis de Interdependência e de Complementaridade de Recursos
		Compartilhamento de Riscos
		História Prévia entre os Membros, o Nível de Confiança e Conflitos Preexistentes
		Experiência em trabalhar em redes colaborativas
		Grau de Aceitação/Legitimidade
		Seleção de Parceiros
Estrutura e Contratos (G2)	Mecanismos de coordenação e controle. Formalizações de acordos e da estrutura de funcionamento das redes.	Contratos
		Estrutura
Processos (G3)	Mecanismos desenvolvidos para garantir a operação da rede.	Administração
		Liderança
		Mutualidade / Construção de Legitimidade
		Construção de confiança
		Controle e Aferição de Resultados

Fonte: Adaptado de Milagres et al. (2016).

Dessa forma, ao analisar o modo como os fatores de governança atuam nos aspectos colaborativos em entidades supra-empresariais, propomos que existem certos *fatores que em conjunto formam uma Governança com ação mediadora entre a Cultura e a Identidade Geográfica*, permitindo que o cluster consiga se diferenciar obtendo essa certificação.

2.5 Identidade Regional

Por meio da evolução da Geografia como ciência, autores como Souza e Gil (2015), apoiados em geógrafos que fizeram seus estudos ao longo do século passado, puderam construir um painel que ajuda a compreender o construto Identidade Regional. Em seus estudos, estes pesquisadores constataram a evolução do conceito de região em três etapas, sendo a primeira em que a reconheceu como uma porção da superfície terrestre que se identifica por aspectos comuns relacionados a clima, relevo e vegetação permitindo demarcar regiões pelos seus aspectos naturais, como exemplo, a Serra da Canastra e o Serro mineiros. Num segundo momento, os geógrafos incorporam ao conceito de região as intervenções humanas e então a região natural encampa os aspectos históricos que a constitui e os seus limites se definem pela abrangência cultural. Na segunda metade do século XX uma nova corrente flexibilizou o conceito subordinando-o ao propósito do seu uso, assim, as definições já existentes passaram a ser apenas algumas das variantes junto às outras tais como regiões climáticas, regiões econômicas e regiões culturais.

O conceito de Identidade Regional pode ser melhor entendido a partir da descrição da região como espaço apropriado pelos seus habitantes e que nele podem exercer e propagar os seus costumes, estabelecendo certo grau de afinidades e de consciência do coletivo, levando-os a se reconhecerem como pertencentes àquele meio, comunidade e localidade.

A construção do que se reconhece como região, segundo Paasi (1991), passa por um processo dividido em etapas a saber: definição do limite territorial; formação de uma imagem representativa; constituição de entidades regionais e o reconhecimento da região pela sociedade; e) inserção da região com sua identidade reconhecida no sistema de regiões já instituído e tendo papel administrativo definido. Segundo o autor é através da identidade regional que uma região

se distingue de outras e sua consolidação somente se realiza quando os seus habitantes de fato reconhecem a sua existência e de pertencerem a ela. O entendimento deste conceito reforça a compreensão das ações de governança que propulsionam o funcionamento dos clusters que se promovem a partir da identidade que estabelecem com a região em que floresceram.

Na perspectiva cultural, uma parte do que se conhece como identidade regional se traduz na assimilação da cultura organizacional emanada do cluster pela comunidade; é perceptível em diversos comportamentos identificados nos indivíduos que interiorizaram nos seus costumes, ações e rotinas várias práticas que se originam das organizações daquele cluster. Zaccarelli et al. (2008) identificam a cultura da comunidade adaptada ao cluster no comportamento social de uma região que é formatado a partir da sua relação com as empresas do agrupamento, "constituindo um sistema coeso de valores, normas e condutas compatíveis" percebidas no orgulho e na dedicação daqueles que trabalham no *cluster*. Esse conjunto de variáveis ajudam a explicar o reconhecimento que algumas regiões alcançam ao se constituírem de atividades econômicas fortemente definidas pelas características ambientais e culturais encontradas especialmente dentro de seus limites na forma de clusters de negócios.

2.5.1 Indicação Geográfica (IG): Indicação de Procedência (IP) e Denominação de Origem (DO)

Assim como empresas fazem com suas marcas, os clusters precisam se preocupar com a sua reputação (ANDERSSON et al., 2012). Muitos clusters enfrentam desafios relacionados à imagem de sua marca ou mesmo, não têm consciência de que precisam de uma e, isto, muitas vezes se deve à falta de conhecimento e comprometimento dos atores destes clusters. Por isso, perdem oportunidades de atrair melhores profissionais, novas empresas e parceiros, de conseguir investimentos, de alcançar visibilidade e de obter a atenção e o reconhecimento dos decisores políticos responsáveis por financiamentos de programas e provimento de recursos. Daí se depreende a importância do aprimoramento da imagem do cluster, o que envolve internamente a criação de consciência e de compromisso entre os *stakeholders* do cluster.

Diversos mecanismos foram desenvolvidos para promover a reputação dos clusters, valorizar a identidade regional, associá-la a um padrão diferenciado de qualidade e autenticidade, e, transformá-la em vantagem competitiva econômica (ALMEIDA et al., 2010). Dentre estes mecanismos encontram-se os selos de Indicação Geográfica (IG) que, no Brasil, são divididos em duas modalidades: Indicação de Procedência (IP) relacionadas às regiões e Denominação de Origem (DO), vinculada ao produto. Na visão de Almeida et al. (2010), eles são a tradução de um controle de qualidade apurado e de originalidade para os produtos de uma região específica, levando os consumidores com um nível de informação mais apurado a considerá-los nas suas escolhas, e em consequência, estimulando as empresas a se lançarem em conjunto para obterem tais certificações.

As Indicações Geográficas (IGs), cujo modelo é aplicado largamente na Europa a algumas décadas, são importante instrumento de valorização de produtos regionais, cada vez mais utilizados em todo o mundo. Maiorki e Dallabrida (2015) relacionam, em seus estudos, a Indicação Geográfica com a qualidade do produto obtida pelos recursos naturais ou humanos presentes em um território com características ligadas à sua geografia distinta e que conferem a este produto notoriedade e especificidade territorial. Os fatores diferenciais que conferem as especificidades aos produtos, normalmente, estão ligados à natureza local em função do relevo, da vegetação, do solo e do clima, ou também, ligados aos costumes, modo de produção ou saberes inerentes à cultura regional (MAIORKI; DALLABRIDA, 2015). Ao contrário das produções padronizadas e de larga escala, as IGs valorizam as peculiaridades da tradição, dos costumes, da maneira de fazer os produtos que somente se encontram na região de onde se

originam e que extrapolam estas percepções de seus territórios a partir de seus próprios habitantes para além suas fronteiras (NIERDELE, 2011).

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial, INPI, é o órgão responsável por fazer o registro de produtos com IG no Brasil e mais de meia centena de regiões se valem destas certificações desde que a legislação brasileira as regulamentou em 1996. Porém, somente nos últimos anos é que se verificou uma forte tendência pela procura destes selos, sendo 90% do total emitidos a partir de 2010. Uma característica marcante é que a grande maioria dos certificados se concentra no setor do agronegócio, percorrendo os caminhos trilhados por produtores europeus, principalmente franceses e italianos com seus vinhos e queijos, que obtiveram os seus primeiros registros a mais de 70 anos e ganharam reconhecimento mundial de seus produtos e suas regiões de origem.

2.5.2 Fatores que influenciam a instituição dos selos de Identidade Geográfica

Para atendimento aos objetivos deste estudo, serão discutidos nos próximos parágrafos abordagens que salientam fatores importantes relacionados à instituição dos selos IG para as regiões que os adquirem ou que tem potencial para consegui-lo. Verificou-se que em diversos artigos muitos desses fatores se assemelham ou se repetem, e, por esta razão, optou-se aqui por concentrar o levantamento dos fatores nos trabalhos realizados por Nierdele (2009; 2010; 2011) e Maiorki e Dallabrida (2015).

A regulamentação das Indicações Geográficas é parte constante das negociações comerciais e tratados internacionais por envolver diretamente aspectos relacionados à propriedade intelectual, proteção à concorrência desleal, controles da qualidade dos produtos, reconhecimento da especificidade e artifícios para preservar sua tipicidade. Tais aspectos que relacionam o ambiente institucional e econômico são cruciais para manter a competitividade e a sobrevivência dos empreendimentos regionais. Por outro lado, focando os aspectos de tradição, as IGs tem o propósito de preservar e valorizar a identidade regional e os conhecimentos tradicionais, além de promover para além do território que ela delimita os atributos singulares que os produtos de determinada localidade trazem em si, refletindo a riqueza dos aspectos imateriais a eles associados: saber fazer, modo de fazer, tradição, costumes, dentre outros.

Na visão econômica, as IGs, ao conferirem à região instrumento de promoção da sua reputação, estimulam a valorização dos territórios, aumentam a percepção de valor dos produtos e sua competitividade, ampliam o acesso aos mercados e impactam positivamente o desenvolvimento territorial, gerando maior retorno financeiro para os produtores e para a região, principalmente ao considerar-se os incrementos em atividades correlatas ou complementares, como é o caso do turismo. Os requisitos e os mecanismos que deverão ser montados para manter a credibilidade dos selos se desdobrarão na constituição dos processos internos com a robustez capaz de garantir a qualidade e tipicidade dos produtos e processos de produção. Assim serão estabelecidos procedimentos para a regulação de normas e padrões de produção, para preservar a essência das práticas tradicionais de produção e aceitar inovação necessária sem perder as peculiaridades do modo de produção, promover melhorias em aspectos como qualidade, tipicidade e diversidade, estimular a multifuncionalidade das propriedades produtivas e transformar as áreas rurais em local de consumo, preservação da biodiversidade.

Por fim, negócios reconhecidos com o selo de IG, demonstram eficiência de articulação e coordenação que é normalmente encontrada em redes de negócios e em clusters (que também se configuram em redes). Nestes casos, as IGs agem para promover a coesão social e gerar vantagem competitiva, pois incentivam a formação de redes de cooperação, confiança e inovação, o estabelecimento de estratégias coletivas, pela proximidade geográfica facilitam os fluxos de informações, as trocas de conhecimentos, mesmo os tácitos que se arraigam no tecido social e reforçam a identidade regional.

Quadro 3: Fatores e componentes da Indicação Geográfica (IG).

Fatores IG	Abordagem	Componentes
Econômico (I1)	Ênfase em viabilizar os negócios pelo desenvolvimento territorial.	Acesso a mercados, ampliação dos mercados, valorização dos territórios, agregação de valor e maior retorno financeiro, aumento da renda dos produtores e da região, crescimento de negócios associados, aumento da competitividade.
Institucional (I2)	Ênfase em proteger e garantir a expansão dos negócios.	Proteção à propriedade intelectual, institucionalização da raridade, barreiras às inovações que colocam em risco a tipicidade dos produtos, proteção dos produtores contra competição desleal.
Processos internos (I3)	Ênfase em garantir a qualidade e tipicidade dos produtos e processos de produção.	Regulação de normas e padrões de produção, práticas de produção, inovação, mudanças nas práticas produtivas, promover melhorias em aspectos como qualidade, pureza, tipicidade e diversidade, estímulo à multifuncionalidade do meio rural; transformação das áreas rurais em local de consumo, preservação da biodiversidade.
Tradição (I4)	Ênfase em preservar a identidade regional.	Criação de uma identidade regional, saber fazer, modo de fazer, tradição, costumes, métodos tradicionais, valorização da identidade regional, valorização dos produtos locais, valorização dos conhecimentos tradicionais.
Social (I5)	Ênfase em promover a coesão social para gerar vantagem competitiva.	Formação de redes de cooperação, confiança e inovação, facilitar fluxos de informações, derramamentos de conhecimentos e processos de aprendizagem coletiva promovidos pela circulação de conhecimento tácito, criar os fundamentos para a constituição de uma estratégia, estímulo à ação cooperada.

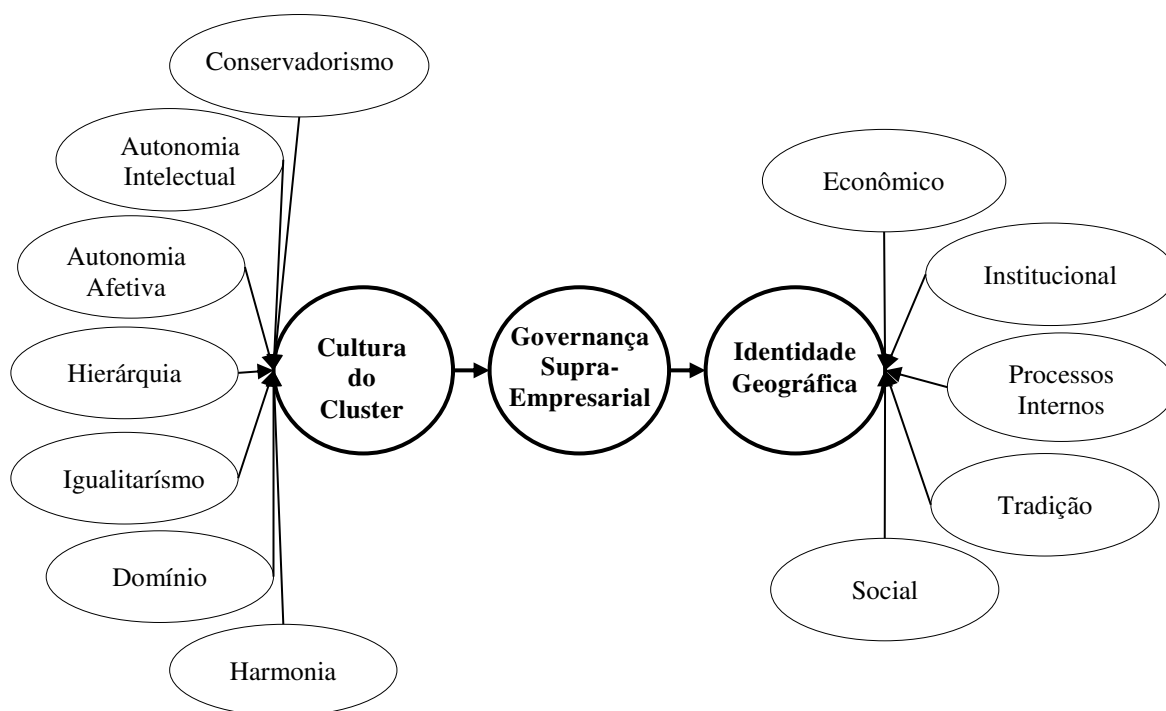
Fonte: O autor (2018).

Com base na literatura, foram levantados os cinco fatores resultantes da adoção de uma Identidade Geográfica, conforme o Quadro 3. Cada um desses fatores é composto por benefícios que as empresas localizadas nessas regiões poderão obter por fazer parte dessa rede colaborativa.

Com base em tais argumentos, chega-se à hipótese e ao modelo que busca integrar tais abordagens:

H1 – A Governança Supra empresarial atua como um mediador entre a Cultura do Cluster e a obtenção e manutenção da Identidade Geográfica da região.

Figura 1 - Modelo integrado da pesquisa



Fonte: Os autores (2018).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar as variáveis relacionadas à cultura do cluster e relacionadas à governança supra empresarial que contribuem para a obtenção de uma forte identidade regional (IR), aqui representada pelos selos de Indicação Geográfica, além de identificar quais seriam os fatores e componentes resultantes da adoção do IG para uma região, entendendo que esta seria representada pela certificação de Indicação Geográfica que as regiões que abrigam clusters com atividade econômica baseada nos recursos intrínsecos da sua localidade.

Os resultados teóricos, obtidos por meio do aprofundamento na literatura acadêmica que aborda o tema, mostraram haver influências significativas da cultura e da governança do cluster sobre os processos de obtenção e manutenção da IG, e, por consequência, reforço da identidade regional que retroalimenta o sistema de promoção da reputação e atendimento dos objetivos destes clusters. Os quadros mostrando os relacionamentos das variáveis investigadas reforçam o grau de aderência das premissas deste estudo, culminando com a formulação de um modelo representativo e a proposição de hipóteses que deverão ser testadas empiricamente. Outras avaliações podem ser realizadas, como verificar as influências da governança na cultura e, também a situação oposta, podendo ainda serem levadas a campo para comprovação empírica.

4 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. L., PAIVA JR., G., GUERRA, J. R. F.. A Estratégia de Internacionalização de Negócios na Perspectiva da Tradução Cultural: O Caso da Indicação Geográfica no Agronegócio. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 75-98, 2010.

- ANDERSSON, M., SOLITANDER, A., EKMAN, P. Cluster branding and marketing, a handbook on cluster brand management, **Tendensor**, Sweden, 2012.
- BECATTINI, G. From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A Brief Critical Reconstruction. In: **Complexity and Industrial Clusters**. A.Q. Curzio & M. Fortis (Eds). Springer, 2002.
- BIERLY, P. E.; GALLAGHER, S. Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency. **Long Range Planning**, v. 40, n. 2, p. 134-153, 2007.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of Cross Sector collaborations: Propositions from the literature. **Public administration review**, v. 66, n. s1, p. 44-55, 2006.
- CASSANEGO JUNIOR, P. V. ; TELLES, R. . Governança em clusters de negócios: um estudo em concentrações produtivas do Rio Grande do Sul. In: XVIII SemeAd Seminários em Administração, 2015, São Paulo. XVIII SemeAd, Seminários em Administração, 2015. v. 1.
- CLARK, L.A. Mutual relevance of mainstream and cross-cultural psychology. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, V. 55, P. 461-470, 1987.
- CUMMINGS, J. L.; HOLMBERG, S. R. Best-fit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process. **Long Range Planning**, v. 45, n. 2, p. 136-159, 2012.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- GONZÁLEZ, S.; HEALEY, P. A sociological institutionalist approach to the study of innovation in governance capacity. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 2055-2069, 2005.
- GUIZO, L., SAPIENZA, P., ZINGALES, L. Does Culture Affects Economic Outcomes?. **The Journal of Economic Perspectives**, 2006.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008.
- HEALEY, P. Creativity and urban governance. **Policy studies**, v. 25, n. 2, p. 87-102, 2004.
- HOFSTEDE, G. Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills: **Sage Publishing**, 1980.
- HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1), 2011. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- HUGGINS, R., THOMPSON, P. Culture and Place-Based Development: A Socio-Economic Analysis. **Regional Studies Association's Annual European Conference 2012**, Delft, Netherlands, 13-16th May, 2012.
- KALE, P.; SINGH, H. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here. **Academy of management perspectives**, v. 23, n. 3, p. 45-62, 2009.
- KENIS, P.; PROVAN, K. The control of public networks. **International Public Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 227-247, 2006.
- KIM, H. D.; LEE, D. H.; CHOE, H.; SEO, I. W. The evolution of cluster network structure and firm growth: a study of industrial software clusters. **Scientometrics**, v. 99, n. 1, p. 77-95, 2014.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 76-104, 1992.
- LUO, Y. How important are Shared Perceptions of Procedural Justice in Cooperative Alliances? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, 695-709, 2005.

- MCGUIRE, M.; SILVIA, C. Does Leadership in Networks Matter? Examining the Effect of Leadership Behaviors on Managers' Perceptions of Network Effectiveness. **Public Performance & Management Review**, v. 33, n.16, p. 34 -62, 2009.
- MAIORKI, G. J., DALLABRIDA, V. R. A indicação geográfica de produtos: um estudo sobre sua contribuição econômica no desenvolvimento territorial. **Interações**, Campo Grande, v. 16, n. 1, p. 13-25, 2015.
- MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 5, p. 981-998, 2011.
- MARSHALL, A. **Principles of Economics**. 8ªed. Londres: Macmillan, 1920.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Editora Abril, 1982
- MILAGRES, R.; SILVA, S. A. G.; REZENDE, O. **CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde**. 1.ed. Brasília: CONASS, 2016.
- MOHR, J.; SPEAKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 135-152, 1994.
- NEWLANDS, D., Competition and Cooperation in Industrial *Clusters*: The Implications for Public Policy - **European Planning Studies**, Vol. 11, No. 5, July 2003.
- NIEDERLE, P. A. Controvérsias sobre a noção de indicações geográficas enquanto instrumento de desenvolvimento territorial: a experiência do Vale dos Vinhedos em questão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: SOBER, 2009. 1 CD-ROM.
- NIEDERLE, P. A.; VITROLLES, D. Indicações Geográficas e qualificação no setor vitivinícola brasileiro. **Estudos Sociais e Agrícolas**, v. 18, n. 1, p. 5-55, 2010.
- NIERDELE, P. A. Compromissos para a qualidade: projetos de indicação geográfica para vinhos no Brasil e na França. History, Philosophy and Sociology of Sciences. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2011. Portuguese.
- PAASI, A. Deconstructing regions: notes on the scales of spatial life. **Environment and Planning A**, v. 23, p. 239-256, 1991.
- PORTER, M.E. 1998. *Cluster* and the new economics of competition. In: **Harvard Business Review**, Nov.-Dec.1998.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, n.18, p. 229-252, 2008.
- REUER, J. J.; ARINÕ, A. Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**, v. 28, 313– 330, 2007.
- ROHNER, R. P. Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 15, p.111-138, 1984.
- ROTH, A.; WEGNER, D; ANTUNES, J.; PADULA, A. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: Contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.
- SAZ-CARRANZA, A.; VERNIS, A. The dynamics of public networks: A critique of linear process models. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 5, p. 416-427, 2006.
- SCHWARTZ, S. H. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48 (1), p. 23–47, 1999.
- SOUZA, D. A, GIL, A. C. A Importância da Identidade Regional na Configuração de Clusters Turísticos. **Turismo em Análise**, São Paulo ,v. 26, n. 2, p. 475-492, 2015.

- TENBENSEL, T. Multiple modes of governance: Disentangling the alternatives to hierarchies and markets. **Public Management Review**, v. 7, n. 2, p. 267-288, 2005.
- THOMSON, A. M.; PERRY, J. L. Collaboration processes: Inside the black box. **Public administration review**, v. 66, n. s1, p. 20-32, 2006.
- TODEVA, E., KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration, **Management Decision**, v. 43 (1), p. 123-148, 2005.
- ZACCARELLI, S.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J.; BOAVENTURA, J.; DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.