

A INFLUÊNCIA DA COMBINAÇÃO DE MECANISMOS FORMAIS E INFORMAIS DA GOVERNANÇA NA COMPETITIVIDADE DE CLUSTERS DE NEGÓCIOS

WELLINGTON DIAS DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

ANDERSON ANTÔNIO DE LIMA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

EDISON YOSHIHIRO HAMAJI
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

RENATO TELLES
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

MACIEL MANOEL QUEIROZ
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

A INFLUÊNCIA DA COMBINAÇÃO DE MECANISMOS FORMAIS E INFORMAIS DA GOVERNANÇA NA COMPETITIVIDADE DE CLUSTERS DE NEGÓCIOS

1 INTRODUÇÃO

Clusters de negócios, conforme levantamento em base de dados como *Web of Science* e Scielo, é tema recorrente em pesquisas acadêmicas com diferentes abordagens e, também, objeto de interesse de investidores, técnicos e provedores de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento regional e global (ANDERSSON; SOLITANDER; EKMAN, 2012). Marshall (1982), precursor das abordagens sobre as economias de aglomeração, constatou ainda no final do século XIX, que a concentração geográfica de empresas do mesmo setor ou subsetor induz ao crescimento da indústria local atraindo fornecedores e novas empresas e mão de obra especializada ou desenvolvida localmente. Essas condições podem favorecer o crescimento econômico, refletindo na competitividade e desempenho das regiões.

Em ambiente de *clusters* de negócios, as organizações podem encontrar condições favoráveis para o seu estabelecimento, evolução, inovação, implantação de estratégias para obtenção de resultados baseadas em organização e coordenação, a partir de um processo ou exercício de influência orientada para a competitividade da aglomeração, entendido como governança (ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA; DONAIRE, 2008). Analisando modelos de governança, Grandori (1997) discute mecanismos de coordenação e os classifica como formais e informais, tipificação amplamente adotada na literatura desde então (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012). Interessa a este estudo as duas classificações pelo pressuposto da relação de ambas com a competitividade dos *clusters*.

As normas relacionais são consideradas uma forma de governança informal que determinam as condições aceitáveis para o comportamento dos membros e são uma espécie de salvaguarda que coíbe atitudes indesejadas na parceria, direcionando os envolvidos para compartilhar recursos e informações, reduzir assimetrias, maior flexibilidade para eventos imprevistos e cooperação para os interesses comuns (LU; GUO; QIAN, HE; XU, 2015). Por outro lado, Wegner e Koetz (2016) examinam aspectos da formalização nas redes organizacionais, relacionando governança e desempenho em redes de pequenas empresas, indicando que o grau de formalização é um mecanismo de coordenação e está diretamente ligado à intensidade utilizada nos procedimentos e regras para direcionar as atividades.

Com relação à competitividade, Contador (2008) a define como a capacidade de uma organização em obter e sustentar resultados satisfatórios e superiores em relação aos seus concorrentes e autores como Coutinho e Ferraz (1994), Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) e Haguenuer (2012) relacionam o conceito de competitividade ao de desempenho. Para Centenaro e Laimer (2016), o montante das capacidades acumuladas e estratégias que as empresas adotam para se manterem competitivas nos mercados resultam em medidas de seu desempenho. Encontrou-se na literatura diferentes definições para desempenho, algumas relacionadas ao cumprimento de metas e realização de objetivos (ARIÑO, 2003), porém, sob a perspectiva da estratégia, três parâmetros acessíveis e que podem ser desdobrados em diversas métricas para avaliação de sua intensidade foram adotados: desempenho financeiro, desempenho operacional e eficácia organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Estudos recentes relacionam competitividade e governança. O desempenho de um *cluster* ou rede de negócios pode ser afetado por mecanismos formais e informais de governança (MARTINS; MACHADO; TELLES; MACAU, 2017; PILBEAM et al., 2012) e a governança constitui um exercício de influência orientadora para a estratégia das organizações, procurando manter a vitalidade do grupo, a competitividade e o resultado agregado e agindo sobre todos os participantes do sistema (ZACCARELLI et al., 2008).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Embora existam estudos que abordem governança e competitividade, percebe-se uma escassez de estudos que explorem a associação e/ou relação de dependência entre tipos ou componentes de governança e competitividade de clusters de negócios. Assim, questiona-se se é possível estabelecer e avaliar o impacto dos diferentes mecanismos de governança e a competitividade de clusters de negócios e, por esta razão, objetiva-se explorar a presença de associações significantes entre competitividade de clusters e tipos de governança exercidos nessas aglomerações.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo reúne-se a seleção dos principais conceitos que envolvem o tema *clusters* de negócios e que se relacionam com a abordagem pretendida neste estudo. Dentre as diversas correntes teóricas sobre os *clusters*, algumas destacam características semelhantes como a concentração geográfica das empresas, a similaridade e complementaridade das atividades e a existência de cooperação e de competição entre elas (WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2016). 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 e as vantagens consideradas estratégicas seriam a variedade de fornecedores, de canais de distribuição, de acessos aos clientes e participação de instituições governamentais e de ensino.

Por sua vez, Andersson et al. (2012) incorporam abordagens relacionais e econômicas. Entendem os *clusters* como uma formação de 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. Os 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 tornado-as mais longevas e, por fim, promovem o desenvolvimento sociocultural, econômico e a reputação da região em que se localizam.

3.1 Governança de clusters de negócios

A revisão da literatura realizada para este estudo mostra uma diversidade de conceitos sobre governança. Estudos na área das ciências humanas aplicadas investigam frequentemente o tema e apontam que a governança e as redes interorganizacionais estão intrinsecamente ligadas. Pesquisadores enxergam nas redes uma importante forma de governança (PROVAN; KENIS, 2008). Todeva (2006), baseada na teoria econômica, declara que as redes de negócios são compostas por organizações que se inter-relacionam e promovem repetidas trocas de produtos, serviços e informações de mercado. Reconhece que este conceito se aplica também à cadeias de suprimento, redes empreendedoras, redes de pesquisas e desenvolvimento, redes de alianças estratégicas e *clusters* industriais, este último, objeto deste estudo.

Desta forma, entende-se que os conceitos de governança em redes aqui apresentados são aderentes às abordagens de governança em *clusters* de negócios, que guardam similaridade com as redes pelos modos de relacionamento e de operação, seguindo a dinâmica de redes (CASSANEGO et al., 2016). Grandori (1997) discute os mecanismos de coordenação e os classifica como formais e informais. Interessa a este estudo as duas classificações, baseando-se no pressuposto da relação de ambas com os demais construtos aqui discutidos. Serão apresentadas a seguir linhas teóricas que suportam as definições e características da cooperação, confiança e comprometimento, que são componentes da governança informal/relacional, e, contratos e controle que compõem a governança formal.

Governança informal em clusters de negócios

A governança relacional é construída a partir das relações sociais estabelecidas pelos membros da rede e vai além dos contratos formais e baseia-se em componentes sociais como a confiança, um mecanismo da governança informal que exerce um papel primordial para que as trocas aconteçam (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995). A construção de confiança é elemento central nas relações sociais de uma rede, base para a cooperação e instituição de uma governança em que haja o envolvimento do grupo. É relevante por facilitar a instituição e estabilidade da governança e promover ambiente propício à cooperação (KALE; SING, 2009; EMERSON et al., 2012), reduzir potenciais conflitos (GULATI; NICKERSON, 2008), melhorar fluxo de informações e canalizar esforços para obtenção dos resultados esperados (MOHR; SPEAKMAN, 1994).

A confiança está relacionada às expectativas positivas que uma parte tem da outra baseada na conduta já reconhecida, canalizando a vontade de se colocar em posição vulnerável em relação ao outro, esperando lisura no seu modo de agir (LUMINEAU, 2017). Quando a confiança permeia toda a rede as chances dos objetivos desta parceria serem alcançados são maiores, mesmo que a confiança não seja profunda e que ela não esteja presente em todos os laços, mas que estes laços sejam densos para que todos os membros percebam que existe de alguma forma confiança no relacionamento (PROVAN; KENIS, 2008).

A cooperação está consistentemente atrelada a outros mecanismos da governança relacional, tais como a confiança, o comprometimento mútuo e normas relacionais (VAZQUEZ-CASIELLES; IGLESIAS; VARELA-NEIRA, 2013). Elas funcionam como uma garantia para que as partes se encorajem e se envolvam na parceria em busca dos resultados planejados. É importante que os membros busquem estabelecer mecanismos realmente eficazes para estimular o compartilhamento de recursos estratégicos e o trabalho em conjunto. Os autores explicam que um ambiente favorável à colaboração entre parceiros se constrói a partir da existência de objetivos comuns, compartilhamento de informações estratégicas e recursos e capacidades complementares, podendo conferir à parceria maiores vantagens competitivas e desempenho superiores aos que seriam obtidos trabalhando isoladamente.

O comprometimento pode ser visto pelos esforços empenhados pelos parceiros para manter o relacionamento, quando abdicam de interesses particulares em prol de objetivos comuns (MORGAN; HUNT, 1994). Relacionamentos de longo prazo que envolvem confiança e comprometimento, segundo Grandori e Soda (1995), contribuem para fortalecer os laços e, também, têm relação direta com a redução de custos de transação e da burocracia. A falta de comprometimento e ocorrência de oportunismo podem interferir negativamente no funcionamento das redes, determinando o seu fim (LARSON; STARR, 1993). Abordagens da governança relacional e o comprometimento continuam atuais, dada a sua importância. A discussão de Benítez-Ávila et al. (2018) aponta para as normas relacionais e a confiança como fatores favoráveis para aumentar a certeza dos parceiros nas questões envolvidas no relacionamento e aumentar o comprometimento das partes.

Governança formal em clusters de negócios

Outro conjunto de componentes que caracterizam a existência de uma governança na rede é o composto de mecanismos formais de relação entre os atores, caracterizados pela presença de contratos e documentação reconhecida de regulação e controle entre as organizações presentes na aglomeração, independentemente de ações e comportamento baseados em compreensões tácitas entre os agentes. Em relação à estrutura formal da governança, este estudo destaca os contratos e os mecanismos de coordenação e controle. A governança é definida por Gulati (1998) na forma de contratos formais para estabelecer os níveis de interação entre os parceiros. Contratos objetivam facilitar a coordenação por refletirem neles as expectativas das

partes e poderem mitigar ocorrência de oportunismos, de desacordos e disputas e estabelecer uma percepção de justiça entre os parceiros enquanto colaboram entre si e um ambiente de colaboração, dentre outros aspectos (REUER; ARIÑO, 2007; MALHOTRA; LUMINEAU, 2011; LUO, 2005). Neles estão prescritas as promessas ou obrigações assumidas pelas partes de agirem conforme as premissas acordadas, considerando os custos que irão incorrer do seu estabelecimento e execução (AMBROZINI; MARTINELLI, 2017).

Dentre os mecanismos organizacionais ou estruturais da governança formal, o controle formalizado pode fazer uso de normas ou procedimentos escritos para monitorar as ações planejadas e os resultados esperados, e, também, delimitar e esclarecer a ação e as responsabilidades dos membros de uma parceria (HUANG; CHENG; TSENG, 2014). Assim, a formalização pela governança numa rede pode ser vista como a extensão da aplicação de regras explícitas com o objetivo de direcionar a execução das ações e manter o controle (WEGNER; KOETZ, 2016). Huang et al. (2014) entendem que esta é uma forma para se aplicar incentivos ou penalidades para o comportamento dos parceiros e conduzi-los para que os planos sejam executados e os resultados alcançados. Entretanto, para efeito deste estudo, serão considerados os seus efeitos no desempenho das redes pelos controles que podem ser estabelecidos e acompanhados dentro de um processo de gestão. O aprofundamento teórico realizado permitiu a seleção dos componentes da governança usados nos testes realizados no campo de pesquisa e são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Componentes da Governança

COMPONENTE	ABORDAGEM	REFERÊNCIAS
Governança Informal: Confiança	A disposição de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte com base em expectativas positivas em relação à motivação e / ou comportamento da outra parte. A confiança é relevante por facilitar a instituição e estabilidade da governança e promover ambiente propício à cooperação.	Lumineau (2017); Kale & Sing (2009); Emerson et al. (2012)
Governança Informal: Cooperação	Um ambiente favorável à cooperação entre parceiros se constrói a partir da existência de objetivos comuns, compartilhamento de informações estratégicas e recursos e capacidades complementares, podendo conferir à parceria maiores vantagens competitivas e desempenho superiores aos que seriam obtidos trabalhando isoladamente. O processo de construção da legitimidade e da mutualidade passa pela obtenção do consenso, com base na cooperação, nos anseios de cada um e na disposição de abdicar de interesses particulares em prol do grupo.	Vazquez-Casielles et al. (2013); Emerson et al. (2012)
Governança Informal: Comprometimento	Esforços empenhados pelos parceiros para manter o relacionamento, abdicando de interesses particulares em prol de objetivos comuns. Relacionamentos de longo prazo que envolvem confiança e comprometimento, contribuem para fortalecer os laços	Morgan & Hunt (1994); Grandori e Soda (1995)
Governança Formal: Contratos	Os contratos formais refletem as promessas ou obrigações assumidas pelas partes de agirem em conformidade com as premissas acordadas, tendo em vista os custos que irão incorrer do seu estabelecimento e execução. 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.	Ambrozini & Martinelli (2017); Reuer & Ariño, (2007); Malhotra & Lumineau (2011)
Governança Formal: Controle	O controle formalizado pode fazer uso de normas ou procedimentos escritos para monitorar as ações planejadas e os resultados esperados, delimitar e esclarecer a ação e as responsabilidades dos membros de uma parceria. A	Huang et al. (2014); Wegner & Koetz (2016)

COMPONENTE	ABORDAGEM	REFERÊNCIAS
	formalização pela governança numa rede pode ser vista como a extensão da aplicação de regras explícitas com o objetivo de direcionar a execução das ações e manter o controle.	

Fonte: Autores (2018).

3.2 Competitividade de clusters de negócios

Pesquisas abordam a competitividade das organizações inserindo-a no contexto dos *clusters* de negócios, o que se alinha com as premissas deste estudo. Na visão de Zaccarelli et al. (2008), a competitividade está na capacidade de uma organização maximizar resultados preservando o seu mercado. Sobre a competitividade de empresas reunidas em *clusters*, eles constatam que a concentração geográfica de empresas permite que desenvolvam um comportamento integrado e sistêmico que reflete positivamente sobre a competitividade do grupo. Em *clusters*, as empresas adquirem uma capacidade competitiva diferente de uma empresa isolada, assim, uma empresa externa ao *cluster* compete não com uma empresa do *cluster*, mas com o *cluster* como um todo. Busca-se aqui apresentar a base conceitual sobre a competitividade e as suas relações com o desempenho das organizações, fazendo uma consolidação entre competitividade e desempenho. Pretende-se identificar e descrever os componentes do construto desempenho para viabilizar as análises planejadas para a pesquisa.

Correntes teóricas distinguem-se por apresentar diferentes fontes da competitividade, ou mesmo, por considerá-las num mesmo contexto. Autores, como Barney (1991) e outros que o sucederam, atribuíram à eficiência dos recursos internos das organizações como fonte de vantagem competitiva, ou seja, a obtenção de um desempenho destacado dos seus recursos. Por outro lado, Porter (1990) apontou a capacidade das organizações de atuar destacadamente no mercado com desempenho superior à concorrência sendo a fonte de vantagem competitiva. Dentre os autores que consideram aspectos das duas correntes em seus estudos, Contador (2008) propõe um modelo para se medir competitividade em empresas. Ele entende a competitividade de uma organização como a sua capacidade em obter e sustentar resultados satisfatórios e superiores em relação aos seus concorrentes.

Competitividade e desempenho são abordados e associados em diferentes estudos da área da administração (COUTINHO; FERRAZ, 1994; FERRAZ, KUPFER; HAGUENAUER, 1997; HAGUENAUER, 2012; CENTENARO; LAIMER, 2016). O somatório de capacidades acumuladas e estratégias que as empresas adotam para se manterem competitivas nos mercados resultam em medidas de seu desempenho, como exemplo, o resultado da produtividade, da rentabilidade ou o montante das vendas. A competitividade é a capacidade de uma empresa em sustentar um desempenho superior ao dos concorrentes (CENTENARO; LAIMER, 2016). Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) apresentam duas visões da competitividade baseados na eficiência dos processos produtivos e na participação no mercado, esta última, entendida por Souza e Arica (2002) como desempenho. A competitividade vista como eficiência se traduz na capacidade da empresa maximizar o rendimento de seus processos de fabricação de produtos ou prestação de serviços, sendo exemplo de indicadores, o preço ou o custo, um coeficiente técnico ou a produtividade.

Conforme Venkatraman e Ramanujam (1986), uma definição limitada para o desempenho dos negócios baseia-se no uso de indicadores financeiros que procuram refletir o cumprimento dos objetivos econômicos da empresa, normalmente conhecidos como desempenho financeiro. Os indicadores mais presentes nas análises de desempenho financeiro de uma organização são do tipo crescimento das vendas, lucratividade traduzida pelo retorno sobre o investimento, retorno sobre a venda e retorno sobre o patrimônio líquido e lucro por ação, dentre outros. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Em contrapartida, a definição ampla de

desempenho oferecida por Venkatraman e Ramanujam (1986) considera, além dos indicadores financeiros, os indicadores de desempenho operacional, não financeiros. Nesta categoria incluem-se medidas de verificação da participação de mercado, inovação por introdução de novos produtos, qualidade dos produtos e eficiência tecnológica, dentre outras métricas relacionadas ao desempenho dos negócios.

A literatura apresenta uma lista considerável de estudos que usam a consecução de objetivos como tradução para o conceito de desempenho nas organizações ou parcerias (ARÍÑO, 2003). Confirmando o que já foi exposto até o momento, três níveis de avaliação são comumente usados para designar realização de metas de desempenho das organizações: desempenho financeiro, desempenho operacional e eficácia organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

A pesquisa de Carpinetti, Galdámez e Gerolamo (2008) aplicou diretamente em um *cluster* brasileiro uma abordagem baseada nos conceitos de Kaplan e Norton (1996) para um sistema de medidas do desempenho de *clusters*, onde levou-se em conta indicadores relacionados ao desempenho econômico e social pela definição de métricas para o produto bruto local, a ocupação da força de trabalho ou outro indicador referente a benefícios econômicos e sociais. Esta pesquisa selecionou cinco componentes de desempenho que serão tratados como variáveis nas análises que buscam atender os objetivos planejados. O Quadro 2 apresenta os componentes e suas respectivas abordagens e autores representativos que estão relacionados ao constructo desempenho.

Quadro 2 - Componentes do Desempenho

COMPONENTE	ABORDAGEM	REFERÊNCIAS
Desempenho financeiro - Aumento da Receita	Resultados financeiros: fluxo de caixa, participação no mercado, controle e redução de custos, controle de estoques, volume de vendas, lucratividade, eficiência.	Hudson et al. (2001); Souza e Arica (2002)
Desempenho financeiro - Valorização do preço	Medidas de seu desempenho, como exemplo, o resultado da produtividade, da rentabilidade ou o montante das vendas.	Centenaro e Laimer (2016)
Desempenho financeiro - Reconhecimento da marca / produto	Satisfação do cliente: a forma como a empresa é percebida externamente, através de seus clientes, refletida na imagem, participação no mercado, prestação de serviços, integração com o cliente, competitividade, inovação e confiança na entrega, qualidade do produto/serviço.	Hudson et al. (2001); Souza e Arica (2002)
Desempenho operacional - Controle do negócio	Desempenho operacional baseado, principalmente, em componentes tidos como primordiais para a obtenção do sucesso operacional e que irá influenciar diretamente no desempenho financeiro. Resultados de fluxo de caixa, participação no mercado, controle e redução de custos, controle de estoques, vendas, lucratividade, eficiência;	Venkatraman e Ramanujam (1986); Hudson et al. (2001)
Desempenho operacional - Aumento da produção	Desempenho operacional baseado, principalmente, em componentes tidos como primordiais para a obtenção do sucesso operacional e que irá influenciar diretamente no desempenho financeiro. Medidas de desempenho, como exemplo, o resultado da produtividade, da rentabilidade ou o montante das vendas.	Venkatraman e Ramanujam (1986); Centenaro e Laimer (2016)
Desempenho econômico-social - Crescimento da empresa (pessoas)	Desempenho econômico e social - indicadores que medem o produto bruto local, a ocupação da força de trabalho ou outro indicador referente a benefícios econômicos e sociais.	Carpinetti et al. (2008)

Fonte: Autores (2018).

4 METODOLOGIA

O planejamento de uma pesquisa envolve, dentre várias decisões, a adoção de um projeto adequado para se estudar o problema em questão e, para esta escolha, devem ser considerados

os conceitos que o pesquisador selecionou para o estudo, estratégias e métodos de coleta e de análise dos dados (CRESWELL, 2010). Neste estudo, que traz o desempenho como construto dependente e comumente abordado por meio de métricas quantitativas, optou-se por um projeto de caráter quantitativo predominante com etapas descritiva e exploratória, fazendo uso estatística descritiva e de técnicas multivariadas que permitem estudar e evidenciar as conexões, semelhanças e diferenças entre todas as variáveis analisadas de forma robusta (PREARO; GOUVÊA; MONARI; ROMEIRO, 2011). A análise multivariada aplicada a pesquisas permite formular questões complexas com precisão, conferindo-lhes consistência teórica (HAIR; BLACK; BABIN; ANDERSON; TATHAM, 2005).

Na etapa descritiva foram caracterizadas as regiões produtoras de queijo minas artesanal quanto ao conjunto de componentes da governança, com o intuito de verificar a existência de governança formal e informal nestes *clusters*. As etapas seguintes, de caráter exploratório, tiveram o propósito de identificar os componentes que têm influência significativa e sua intensidade na ocorrência do fenômeno estudado e empregou-se as técnicas estatísticas de análise de correlação, análise fatorial e regressão linear. A análise fatorial foi usada para simplificar a investigação, reduzindo o número de variáveis, retendo um nível de explicação relevante da variância dos dados e oferecendo uma plataforma estrutural para a exploração posterior de relações de dependência entre estes. Com o uso da análise de regressão buscou-se investigar a dependência entre as variáveis em estudo.

A investigação pretende determinar se existem relações, quais e em que intensidade os componentes governança formal e informal influenciam o desempenho dos *clusters*. Identificou-se na literatura conceitos que compõem os construtos governança e desempenho e usou-se o termo componentes para designá-los, transformando-os em variáveis métricas que representam a intensidade percebida ou quantidades declaradas pelos respondentes, conforme o item verificado. O Quadro 3 apresenta uma síntese destas variáveis.

Quadro 3 - Componentes e Variáveis de Governança e Desempenho

CONSTRUTOS	COMPONENTES	VARIÁVEL		MÉTRICA
		Descrição	Código	
Governança Informal	Confiança	Percepção de justiça na concorrência	GCFJ	Escala tipo Likert com graduação de 1 a 10 para avaliação do nível de concordância com a assertiva. (valor 1: 'Discordo totalmente' DT e valor 10: 'Concordo totalmente' CT)
		Percepção da ética dos parceiros na concorrência	GCFE	
	Cooperação	Percepção do grau de compartilhamento de informações	GCOI	
		Percepção do grau de ocorrência de ajuda mútua	GCOE	
		Percepção do grau de ocorrência de operações conjuntas	GCOO	
	Comprometimento	Percepção do grau de participação dos parceiros (reuniões / rede)	GCPP	
Percepção do grau de cumprimento das decisões do grupo		GCPC		
Governança Formal	Controle	Percepção do grau de existência de regras e normas na rede	GCTR	
	Contratos	Percepção do grau de formalização das transações entre parceiros	GCNF	
Desempenho	Crescimento da Produção	Variação da quantidade produzida no período	DPRD	Indicador de crescimento

CONSTRUTOS	COMPONENTES	VARIÁVEL		MÉTRICA
		Descrição	Código	
	Crescimento do Quadro de pessoal	Variação da quantidade de pessoas no processo no período	DPES	nos últimos 5 anos.
	Valorização do Produto - Preço	Variação do preço no período	DPRC	(situação atual x situação de 5 anos atrás)
	Crescimento da Receita	Variação da receita no período	DREC	
	Valorização do Produto Reconhecimento / Marca	Percepção da valorização nos últimos 5 anos	DMAR	Escala tipo Likert de 1 a 10, (valor 1: DT e valor 10: CT)
	Melhoria Processo – Controle	Percepção da melhoria nos últimos 5 anos	DPRC	

Fonte: Autores (2018).

O campo de pesquisa selecionado para o estudo contempla *clusters* que apresentam sinais de governança e alguma projeção pelo desempenho aparente na atividade em que atuam. Identificou-se, assim, sete regiões produtoras de queijo minas artesanal (QMA) reconhecidas oficialmente pelo governo do estado de Minas Gerais, compreendendo 75 municípios que concentram produtores das regiões de Araxá, Campo das Vertentes, Canastra, Cerrado, Serra do Salitre, Serro e Triângulo Mineiro.

Foram usados nesta pesquisa dados primários obtidos de um questionário elaborado com questões desdobradas dos componentes determinantes de cada construto para serem respondidas por produtores exclusivamente de queijo artesanal. As questões objetivam caracterizar o negócio e o seu desempenho a partir de variáveis tais como nível de produção, preço, mão de obra efetiva, mas também, para medir a intensidade de variáveis relacionadas à governança formal e informal, como a confiança, cooperação, comprometimento, regras, normas e contratos formais. O questionário foi aplicado nas sete regiões com uso do formulário eletrônico *Google Forms*, entrevistas por telefone e aplicação direta por intermediários nas regiões, com apoio da EMATER-MG e associações de produtores locais. Foram obtidas 82 respostas válidas. A coleta de dados foi não probabilística e, portanto, os resultados não são passíveis de generalizações ou extrapolações.

O instrumento de coleta de dados usou a escala tipo Likert, com variação de 1 a 10, considerando o ponto 1 como 'discordo totalmente' e 10 como 'concordo totalmente'. Também foram elaboradas questões para medir objetivamente dados do negócio, como exemplo, volume de produção. A coleta resultou em um banco de dados analisado com a utilização de técnicas estatísticas e dos softwares IBM-SPSS® v.22 e EXCEL®.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram desenvolvidas análises estatísticas descritivas e inferenciais, orientadas para os objetivos da pesquisa, quais sejam, mensuração e comparação entre resultados, exame da presença de associações e natureza dessas, redução de variáveis e/ou identificação de variáveis latentes e investigação de relações de dependência. Simplificadamente, as etapas percorridas para o tratamento dos dados foram: (1) Revisão dos dados coletados para validação de cada questionário respondido; (2) Organização da base de dados; (3) Análise descritiva; (4) Análise de correlação; (5) Análise fatorial; (6) Regressão linear; (7) Resultados discutindo as respostas encontradas para a questão de pesquisa, considerando o grau de atendimento aos objetivos propostos e as limitações verificadas.

5.1 Estatística descritiva

A governança foi avaliada nesta pesquisa a partir de nove variáveis relacionadas a mecanismos de governança formal (controle e contratos) e informal (confiança, cooperação e

comprometimento), sendo medidas por meio de escala tipo Likert que serviu de base para os respondentes informarem a intensidade de concordância com as assertivas relacionadas aos construtos. As médias verificadas para o conjunto de variáveis que representam a governança informal situam-se na metade superior da escala de medição, apresentando valores entre 6,3 e 7,2, dando uma indicação de que pode existir uma governança estabelecida nos *clusters* destas regiões, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Descritivos dos construtos

Construto	Variável (código)	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Cof. Variação (CV)
Governança Informal	GCFJ	6,6	7,0	10	2,8	0,43
	GCFE	7,2	8,0	7	2,4	0,33
	GCOI	6,4	7,0	7	2,3	0,36
	GCOE	6,8	7,0	8	2,3	0,35
	GCOO	6,5	7,0	10	3,1	0,47
	GCPP	6,3	7,0	10	1,9	0,30
	GCPC	6,7	8,0	7	2,2	0,32
Governança Formal	GCTR	6,9	7,0	7	2,8	0,41
	GCNF	2,9	7,0	8	2,7	0,94

Fonte: Autores (2018).

O componente confiança foi medido pela percepção dos produtores quanto à justiça (GCFJ) e à ética dos parceiros (GCFE) na concorrência pelo mercado. Valores em torno de 7 assinalam uma considerável percepção de confiança entre os parceiros, elemento entendido pelos pesquisadores como relevante para a manutenção das redes de negócios.

A cooperação e o comprometimento entre os parceiros dentro dos *clusters* foram transformadas nas variáveis que refletem o compartilhamento de informações (GCOI), a ajuda mútua (GCOE) e operações em conjunto (GCOO), e, nas variáveis que representam o comprometimento em participar de reuniões (GCPP) e cumprir as decisões tomadas pelo grupo (GCPC). As médias situadas em patamar similar entre si (GCOI = 6,4; GCOE = 6,8; GCOO = 6,5; GCPP = 6,3; GCPC = 6,7) numa posição intermediária a 6 e 7 alinha os componentes em um resultado homogêneo que pode ser visto como uma governança informal estabelecida com espaço para desenvolvimento.

Não são poucos os estudos que consideram a governança informal associada a confiança, cooperação e comprometimento (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; KALE; SING, 2009; EMERSON et al., 2012; VAZQUEZ-CASIELLES et al., 2013; LU et al., 2015), e, a verificação da intensidade convergente encontrada no campo para os três construtos dão indicação da existência dessa relação nos *clusters* pesquisados.

Apesar das altas dispersões, com CV entre 0,30 e 0,47, mais de 60% dos pesquisados atribuíram notas maiores ou iguais a 6 na escala de medição, assim distribuídas: GCFJ = 57%; GCFE = 75%; GCOI = 63%; GCOE = 73%; GCOO = 59%; GCPP = 59% e GCPC = 77%). Além da verificação da distribuição dos dados dentro de suas categorias, as medianas e modas obtidas de todas as variáveis confirmam as tendências apresentadas pelas médias.

A governança formal foi avaliada por meio das variáveis percepção da existência de regras no grupo (GCTR) e percepção do grau de formalização das transações entre parceiros (GCNF). Foram encontrados resultados aparentemente contraditórios: $GCTR_{\text{médio}} = 6,9$, indicando um nível de formalidade estruturado na rede quando se considera o estabelecimento de normas que regulam os relacionamentos, como regras para inclusão, exclusão ou punição de membros sujeitos à governança da rede; e $GCNF_{\text{médio}} = 2,9$, sugerindo modesto nível de formalização em situações envolvendo relações entre parceiros, como trocas, empréstimos ou

vendas de bens ou serviços. Em suma, percebe-se a preocupação dos membros do *cluster* em manter um nível de organização formal que regule o comportamento dos participantes, porém, para os relacionamentos diretos entre pares, os aspectos informais sobrepõem aos formais, podendo estar relacionado à cultura da comunidade do *cluster*.

Com relação às variações em torno da média, explica-se que elas são similares e se mantêm no nível das demais variáveis observadas para o construto governança. Ressalta-se que a curtose, medida pelo CV, para GCNF pode ser entendida como elevada (GOMES, 1990), porém, o motivo principal é o valor modesto da média verificado para a variável; o desvio padrão se assemelha aos demais deste conjunto de métricas. Não é objetivo deste estudo investigar as causas das ocorrências, entretanto, a tendência para baixo da variável GCNF pode estar relacionada a especificidades como fatores culturais, tamanho do empreendimento e nível de organização interna, dentre outros.

Os resultados apurados para as nove variáveis da governança sugerem a presença de sinais importantes da operação de uma governança tanto formal como informal nos *clusters* produtores de queijo minas artesanal estudados.

5.2 Análise de correlação

A análise descritiva apresentou elementos que indicam a presença consistente dos componentes da governança nos *clusters* estudados, viabilizando a utilização da técnica estatística de análise de correlação e, nesta etapa do trabalho, procurou-se verificar a existência de associações efetivas entre os construtos governança e desempenho.

Os resultados indicam uma correlação positiva entre os três componentes da governança informal (confiança, comprometimento e cooperação) e os dois da formal (contratos, regras e normas formais) com o desempenho, conforme se verifica na Tabela 2. As variáveis referentes à governança informal exibem correlação entre métricas de desempenho e a confiança (GCFJ e GCFE), o comprometimento (GCPP e GCPC) e a cooperação (GCOE e GCOO). A confiança está correlacionada ao crescimento da produção (DPRD) e da receita financeira (DREC), enquanto o comprometimento, além das citadas, se correlaciona com o aumento do quadro de funcionários (DPES) e com a percepção de melhoria nos controles internos do negócio (DPRC).

Tabela 2 - Correlações Governança versus Desempenho

Construto	Variável	DPRD	DPRC	DPES	DREC	DMAR	DPRC
Governança Informal	GCFJ	,240*	,009	,085	,241*	,113	,051
	GCFE	,297**	,175	,190	,321**	,057	-,046
	GCOI	-,002	,003	-,024	-,022	-,088	-,167
	GCOE	,131	,239*	,057	,205	-,070	-,205
	GCOO	,080	,401**	-,077	,214	-,018	,008
	GCPP	,290**	,091	,234*	,278*	,037	,228*
	GCPC	,288**	,040	,275*	,277*	,117	,182
Governança Formal	GCTR	,181	,423**	,159	,254*	,065	,018
	GCNF	,331**	,304**	,277*	,354**	,071	,040

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).
 **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Autores (2018).

A cooperação apresenta correlação com a valorização do preço do produto (DPRC), mas, em geral, as variáveis de cooperação apresentaram menor aderência. A cooperação em troca de

informações (GCOI) não se relaciona com as variáveis de desempenho, enquanto a ajuda mútua (GCOE) e operações em conjunto (GCOO) apresentam uma correlação cada. Analogamente, as variáveis referentes ao desempenho da marca/produto (DMAR) e de controles internos (DPRC), apresentaram pouca ou nenhuma correlação com governança.

Analisando as variáveis de governança formal, verificou-se que a constituição de regras e normas de inclusão, exclusão ou punição de membros da rede medida por GCTR, guarda correlação positiva com o crescimento da receita financeira (DREC) e com a valorização do preço do produto (DPRC). Por outro lado, a formalização de transações entre parceiros (GCNF) se apresenta positivamente correlacionada com DPRD, DPRC, DREC e DPES, ou seja, apesar do modesto grau de formalização de contratos em transações entre parceiros dentro do *cluster*, verifica-se uma associação com os indicadores de crescimento de produção, preço, receita e do quadro de pessoal das empresas participantes.

5.3 Análise fatorial

Após as verificações pelo uso de análises descritiva e de correlação que mostraram indícios de variáveis consistentes e associações entre as variáveis de governança e desempenho, procurou-se verificar se as variáveis se agrupavam em torno dos conceitos dos componentes selecionados, viabilizando uma simplificação estrutural intermediária para usar, se necessário, nas análises seguintes. Os resultados apresentados nas Tabelas 3 e 4, apresentam os fatores obtidos decorrentes da análise fatorial realizada entre as variáveis de governança e desempenho dentro dos construtos que representam.

Tabela 3 - Matriz de componente rotativa - Governança

Variável	Fatores			MSA
	1	2	3	
GCOE	,825	,000	-,093	,766 ^b
GCOI	,700	,283	,110	,883 ^b
GCPP	,602	,261	,277	,777 ^b
GCOO	,583	-,057	,576	,755 ^b
GCPC	,578	,471	,209	,823 ^b
GCFJ	,086	,911	,062	,635 ^b
GCFE	,310	,847	,038	,711 ^b
GCTR	,142	-,043	,854	,679 ^b
GCNF	-,049	,435	,684	,679 ^b

Método de Extração: Análise de Componente Principal ^a

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser ^b

Rotação convergida em 6 iterações.

Medidas de adequação de amostragem (MSA) ^b

Medida de adequação de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,754

Variância total explicada: 68,0%

Fonte: Autores (2018).

Para governança, foram encontrados três fatores que distinguem a governança formal da informal, conforme pode se ver na Tabela 3. Dois agrupamentos formaram-se para a governança informal, podendo o primeiro fator estar relacionado à imersão dos membros na rede do *cluster*, pois, ao agrupar componentes de cooperação e comprometimento, percebe-se que o aumento da participação nas reuniões do grupo, da observância dos acordos e da colaboração mútua promovem o comportamento da ação conjunta, típica das redes organizacionais. O segundo fator agrupou as variáveis relativas à confiança, que reforçam a crença na lealdade dos parceiros e no compromisso de participação e cooperação entre os membros do cluster.

O terceiro fator reuniu as variáveis da governança formal indicando coerência da

abordagem do tema na pesquisa de campo, apesar da significativa diferença encontrada entre as variáveis indicativas do nível de formalização naqueles clusters. A análise considerou os métodos de extração de componente principal e rotação Varimax, obtendo convergência da rotação após seis iterações, quantidade de variância explicada foi de 68% e os índices de adequação da amostragem MSA e KMO superiores a 0,5, indicando a validade do uso da análise fatorial neste processo. Desta forma, observou-se a coerência na seleção das variáveis representativas dos construtos de governança formal e informal.

Os resultados da aplicação da técnica para as variáveis de desempenho estão exibidos na Tabela 4, onde pode-se observar que foram gerados dois fatores. Um fator que agrupa as variáveis que medem o crescimento quantitativo do negócio, ou seja, produção (DPRD), receita (DREC) e quantidade de pessoas empregadas na produção (DPES), e, um segundo fator que representa o crescimento qualitativo do negócio, traduzido na percepção do empreendedor sobre as melhorias nos processos internos (DPRC) e sobre o reconhecimento da marca/produto (DMAR) pelo mercado. Ressalta-se que o que distingue os dois fatores são as diferenças nas escalas de medição usadas. Enquanto no primeiro fator encontram-se as variáveis medidas pelas quantidades declaradas pelos respondentes para os itens verificados (produção, quadro de pessoal e receita), o segundo fator reúne as variáveis que foram medidas pela percepção que os produtores têm sobre o item avaliado se posicionando pela escala de medição tipo Likert.

Tabela 4 - Matriz de componente rotativa - Desempenho

Matriz de componente rotativa ^a			
Variável	Fatores		MSA
	1	2	
DPRD	,966	-,010	,766 ^b
DREC	,939	,007	,883 ^b
DPES	,677	,169	,777 ^b
DPRC	,074	,847	,755 ^b
DMAR	,044	,845	,823 ^b

Método de Extração: Análise de Componente Principal ^a
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser ^b
Rotação convergida em 3 iterações.
Medidas de adequação de amostragem (MSA) ^b
Medida de adequação de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin (KMO):
Variância total explicada: 74,8%

Fonte: Autores (2018).

Cabe ressaltar que os resultados entraram num patamar de qualidade aceitável para análise fatorial somente após a exclusão da variável que mede a valorização do preço do produto (DPRC). Assim, conseguiu-se um nível de explicação da variância de 75% e adequação da amostragem em MSA e KMO superiores a 0,5.

5.4 Análise de regressão linear

Na última etapa foram realizadas análises de regressão considerando as variáveis de desempenho subordinadas às variáveis de governança para investigar a existência de relacionamento e de dependência entre elas. Buscou-se encontrar equações com nível de ajuste aceitável usando critérios de validação normalmente aceitos nos processos de avaliação que utilizam a técnica. Desta forma, para todas as equações foram avaliados os parâmetros R² ajustado, multicolinearidade (VIF), autocorrelação dos resíduos (*Durbin-Watson*), significância dos coeficientes (teste t) e, também se usou o método *stepwise* de seleção das variáveis, o que contribui para solucionar problemas de multicolinearidade.

De uma maneira geral as equações de regressão apresentaram grau de ajuste aceitável para os propósitos deste estudo, conforme mostrado na Tabela 5. Pelos valores de R² ajustado

verificou-se um ajuste do modelo que varia de 6,5% a 23,5%, enquanto os coeficientes que potencializam as variáveis independentes se mostraram com significância e diferentes de zero. Os valores obtidos dos VIF's indicam ausência de multicolinearidade e, por fim, a medida de autocorrelação dos resíduos pelo método *Durbin-Watson* mostrou-se inconclusiva para as análises de dependência das variáveis DPES, DREC e DPRC, entretanto, indicaram que não existe autocorrelação entre os resíduos nas análises referentes a DPRD e DPRC.

Tabela 5 - Análise de Regressão - Desempenho e Governança

Equação de Regressão	Resultados						VIF	dw ^b
	R ² ajustado	Coeficientes						
		Var.	B	t	Sig			
DPRD = -0,201 + 0,275 GCNF + 0,254 GCFE	0,131	K ^a	-	-0,220	0,827	-	1,097	1,934
		GCNF	0,275	2,451	0,016	1,097		
		GCFE	0,254	2,008	0,048	1,097		
DPES = 1,325 + 0,087 GCNF	0,065	K ^a	1,325	10,021	0,000	-	1,000	1,578
		GCNF	0,087	2,578	0,012	1,000		
DREC = -1,787 + 0,755 GCNF + 0,726 GCFE - 0,879 GCOI + 0,694 GCOE	0,235	K ^a	-	-0,770	0,444	-	1,309	1,910
		GCNF	0,755	3,259	0,002	1,125		
		GCFE	0,726	2,572	0,012	1,309		
		GCOI	-	-2,855	0,006	1,444		
DPRC = 0,843 + 0,081 GCNF + 0,065 GCOO	0,209	K ^a	0,843	3,897	0,000	-	1305	1,486
		GCNF	0,081	2,649	0,010	1,305		
		GCOO	0,065	2,270	0,026	1,305		
DPRC = 8,460 + 0,296 GCPP - 0,228 GCOE	0,120	K ^a	8,460	12,290	0,000	-	1,128	2,024
		GCPP	0,296	3,033	0,003	1,128		
		GCOE	-	-2,877	0,005	1,128		

(1) Foram consideradas todas as variáveis de governança formal e informal como independentes.

(2) DMAR: Nenhuma variável foi inserida.

(3) K^a: Constante.

(4) dw^b: Medida de autocorrelação dos resíduos *Durbin-Watson*.

Fonte: Os autores (2018).

Foram realizados testes com todas as variáveis dependentes de desempenho e verificou-se que em apenas um dos casos não se estabeleceu uma equação de regressão. Para DMAR, confirmando os resultados verificados na análise de correlação, nenhuma variável foi inserida na regressão pelo método *stepwise*. Com exceção de crescimento de pessoal (DPES) e percepção de melhoria de processos (DPRC), todas as variáveis de desempenho indicaram guardar uma relação de dependência com pelo menos uma variável de governança formal e informal simultaneamente. DPES se relaciona somente com governança formal por meio da variável de formalização de contratos na rede (GCNF), enquanto DPRC relaciona-se com comprometimento (GCPP) e cooperação (GCOE), componentes da governança informal.

DREC, que representa a variação da receita financeira dos negócios, apresentou-se com a variável com mais associações significantes indicando dependências com os componentes relativos a formalização de contratos (GCNF), confiança (GCFE) e cooperação (GCOI; GCOE). As métricas de crescimento da produção (DPRD) e valorização do preço (DPRC) relacionam-se, respectivamente, com confiança (GCFE) e cooperação (GCOO), mas, também, ambas mostram-se dependentes da formalização de contratos (GCNF).

Ressalta-se que a formalização de contratos (GCNF) é uma variável com influência em

quase a totalidade das variáveis de desempenho, exceto para DPRC, apesar da análise descritiva ter indicado um modesto grau de formalização de contratos nas transações entre os produtores. Não se objetiva determinar causas, entretanto, seja pelo fato de quase não ocorrer transações entre os produtores ou pela maneira informal de fazer negócios entre eles, entende-se que existe indícios de que há espaço para estabelecimento de uma maior formalização nos negócios, o que pode contribuir para o aumento do desempenho sob a perspectiva das variáveis selecionadas para este estudo.

A análise de regressão, seguindo os caminhos das demais técnicas utilizadas neste estudo, respalda a premissa de existir associações significantes entre a governança formal e informal com a competitividade dos *cluster* de negócios.

6 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente trabalho se propôs pesquisar as relações entre os mecanismos formais e informais componentes da governança e o desempenho, como proxy da competitividade, em clusters de negócios. As aglomerações investigadas, constituídas por produtores de queijo no estado de Minas Gerais, devem ser reconhecidas como clusters em desenvolvimento, à medida que sua produção está em expansão e sua qualidade vem sendo reconhecida internacionalmente. O contexto permeando o objeto de análise, nesse sentido, foi assumido como compartilhando ambiente institucional e relação com políticas públicas. Desse modo, a perspectiva comparativa entre diferentes configurações de governança e desempenhos foi considerada particularmente mais apropriada, em especial, considerando a composição das dimensões formais e informais da governança.

Os resultados indicam presença de relação efetiva entre governança formal e informal e competitividade dos negócios. As técnicas estatísticas empregadas, envolvendo basicamente análises descritiva e multivariadas, forneceram indicações robustas do exercício factual de governança nos clusters avaliados e indicações de associação positiva significativa entre as três categorias sociais adotadas como fundamento relacionado à governança informal (confiança, cooperação e comprometimento) e os dois mecanismos distintivos associados à governança formal (contratos e normas formais) com o desempenho, enquanto *proxy* da competitividade dos *clusters*.

Os resultados conduzem a duas implicações aparentes, uma de natureza teórica e outra de natureza gerencial, apresentadas respectivamente:

- (1) a competitividade de clusters de negócios pode ser considerada uma variável consequente em relação às antecedentes comprometimento, confiança, cooperação, contratos e normas formais, mas com impacto distinto em relação aos indicadores de desempenho, utilizado como *proxy* da competitividade;
- (2) a orientação estratégica adotada pela governança em relação à composição e utilização de mecanismos formais e informais deve considerar a contribuição potencial da combinação de ambas, não adotando uma postura de opção por uma ou por outra *a priori*.

A pesquisa apresentou limitações no que se refere à dimensão da amostra, possível viés proveniente do grau de compreensão das questões pelos respondentes e alguma heterogeneidade da abordagem dos entrevistados, como tempo disponível dos mesmos e ambientação, incluindo-se contatos remotos para solução de dúvidas.

Sugere-se para investigações sobre a competitividade de *clusters* usando abordagens semelhantes, a consideração das limitações apresentadas, planejando estratégias alternativas de coleta de dados e cuidadoso pré-teste de instrumentos de coleta. Estudos futuros orientados para a pesquisa de relações entre outros construtos e a competitividade de *clusters*, assim como a replicação desse tratamento em clusters de outras naturezas constituem alternativas oportunas de avanço no conhecimento do fenômeno.

REFERÊNCIAS

- AMBROZINI, L.; MARTINELLI, D. Formal and relational contracts between organizations: proposal of a model for analysis of the transactional and governance structure characteristics of comparative cases. **Revista de Administração USP**, n. 52, p. 374–391, 2017.
- ANDERSSON, M., SOLITANDER, A., EKMAN, P. *Cluster branding and marketing, a handbook on cluster brand management*, **Tendensor**, Sweden, 2012.
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity, **Journal of International Business Studies** 34, 66-79, 2003.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–121, 1991.
- BENÍTEZ-ÁVILA, C.; HARTMANN, A.; DEWULF, G.; HENSELER, J. Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. **International Journal of Project Management**, v.36, n.1, p.429-443, 2018.
- CARPINETTI, L.; CARDOZA GALDÁMEZ, E.; GEROLAMO, M. A measurement system for managing performance of industrial *clusters*: A conceptual model and research cases. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.
- CASSANEGO JUNIOR, P. V.; TELLES, R.; AZEVEDO, A. C. Governança em *Clusters* de Negócio: proposição e aplicação de um modelo descritivo. In: XL EnANPAD Encontro da ANPAD, 2016, São Paulo. **XL EnANPAD, Encontro da ANPAD**, 2016. v. 1.
- CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A.; LAIMER, C. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 38-51, 2016.
- CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- COUTINHO, Luciano et al. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- 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.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GOMES, F.P. **Curso de Estatística Experimental** 12ª ed. São Paulo, Nobel, 1990. 467p.
- GRANDORI, A.; SODA, G.; Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214,1995.
- GRANDORI, Anna. Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. **Journal of Management & Governance**, v. 1, n. 1, p. 29-47, 1997.
- GULATI, R. Alliances and networks, **Strategic Management Journal**, n. 19, p. 293–317, 1998.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008.
- HAIR Jr, J. F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAGUENAEUR, L. (2012). Competitividade: Conceitos e medidas. **Revista de Economia Contemporânea**, 16(1), 146-176.
- HUANG, M.-C.; CHENG, H.-L.; TSENG, C.-Y. Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 704-716, 2014.
- HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.
- 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.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California management review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.
- LARSON, A.; STARR, J. A.A network model of organization formation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 5-16, 1993.

LU, P.; GUO, S.; QIAN, L.; HE, P.; XU, X. The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China. **International Journal of Project Management**. v. 33, n. 1, p. 212-222, 2015.

LUMINEAU, F. How Contracts Influence Trust and Distrust. **Journal of Management** v. 43 n. 5, p. 1553–1577, 2017.

LUO, Y. How important are Shared Perceptions of Procedural Justice in Cooperative Alliances? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, 695–709, 2005.

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. Princípios de economia. São Paulo: Editora Abril, 1982

MARTINS, S. A. S.; MACHADO, M. C.; TELLES, R.; MACAU, F. M. **A influência da governança na qualidade de uma rede de suprimentos do setor da saúde**. In: XX SemeAd Seminários de Administração, 2017, São Paulo. Anais do XX SemeAd. São Paulo: FEA-USP, 2017.

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.

MORGAN, R.; HUNT. S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.17, n.4, p. 358–376, 2012.

PORTER, Michael. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.

PORTER, M.E. 1998. *Cluster* and the new economics of competition. In: **Harvard Business Review**, Nov.-Dec.1998.

PREARO, L. C.; GOUVÊA, M. A.; MONARI, C.; ROMEIRO, M. C. Avaliação do emprego da Técnica de Análise Fatorial em Teses e Dissertações de Algumas Instituições de Ensino Superior. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 4, p. 621-638, 2011.

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.; ARIÑO, A. Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**, v. 28, 313– 330, 2007.

SOUZA, S. D. C.; ARICA, J. Competitividade Industrial e Regional: Medidas e Dicotomias. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - **ENEGEP**. Curitiba-PR, 2002.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. Routledge, 2006.

VÁZQUEZ-CASIELLES, R.; IGLESIAS, V.; VARELA-NEIRA, C., Collaborative manufacturer-distributor relationships: the role of governance, information sharing and creativity, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 8, p. 620 - 637, 2013.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, n. 11(4), p. 801-814, 1986.

WEGNER, D.; KOETZ, C. The influence of network governance mechanisms on the performance of small firms. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, v. 27, n. 4, 2016.

WENNINGKAMP, K. R.; SCHMIDT, C. M. . Ações Coletivas no Agronegócio: uma análise da produção científica no Brasil a partir de teses e dissertações (1998-2012). **Revista de economia e sociologia rural**, v. 54, p. 413-436, 2016.

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.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational Governance as an Interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 373-392, 1995.