

## O Papel da Governança na Criação de Conhecimento em Clusters Industriais

**Autoria:** Dalton Chaves Vilela Junior, Lilia Maria Vargas, Dusan Schreiber

Este artigo tem como objetivo analisar o papel exercido pela governança de um cluster industrial e o impacto na criação de conhecimento no contexto do cluster. Para analisar o papel da governança de um cluster define-se a criação de conhecimento em clusters como um conhecimento disperso entre os diferentes componentes do cluster; caracteriza-se a constituição da governança de um cluster de uma maneira menos formalizada do que a governança de uma empresa individual, mas pode existir um agente; explica-se o papel dos componentes do cluster, destacadamente as ações do agente desta governança; caracteriza-se as ações realizadas pela governança e a influência de características e maturidade do cluster nestas ações; e descrevem-se diferentes maneiras pela qual a governança apóia o cluster, especialmente em relação à criação de conhecimento. A pesquisa foi realizada com uma concepção qualitativa por meio de dois estudos de caso em clusters da Serra Gaúcha: o pólo moveleiro e o pólo de moda. Além da coleta de dados secundários, foram realizadas, no total, trinta e cinco entrevistas com diferentes atores que compõem o cluster, incluindo a sua governança, atores governamentais, empresas e instituições de ensino e pesquisa, que permitiram uma triangulação realizada durante a análise empírica. Os dados foram analisados por meio de uma análise de conteúdo categorial. Inicialmente foram analisados os clusters individualmente e, em seguida, foi realizada uma análise conjunta dos dados. Como resultado, percebeu-se que a composição da governança predominantemente de empresários conduz as ações do cluster para ações mais imediatistas e a predominância de instituições de apoio e governo orienta as ações para resultados futuros, sendo a primeira mais adequada para clusters maduros e a segunda necessária para clusters em estágios mais iniciais; o papel do agente é limitado e até mesmo difícil de ser identificado. As análises possibilitaram, ainda, identificar a importância das ações de aproximação, capacitação, participação em eventos e fornecimento de informações aos membros do cluster e que a percepção de que a governança não atue de maneira oportunista é importante para uma maior integração e participação dos membros do cluster. O reconhecimento exterior do cluster e sua governança por organizações externas também foi percebido como importante para a obtenção de conhecimento externo para a coletividade do cluster. A governança foi identificada, então, como necessária para catalisar as ações e possibilitar a realização de ações coletivas que não são possíveis com uma simples aglomerações de organizações em um espaço único. A governança anima, fomenta e orienta ações de capacitação, fornece informações, agrega os participantes do cluster e destes com atores externos. É necessário, no entanto, que a governança esteja associada ao estágio de desenvolvimento e necessidades do cluster para que seu papel seja efetivo no intuito de fortalecer o cluster e a criação de conhecimento neste ambiente.

## 1 INTRODUÇÃO

Os clusters têm sido incentivados em inúmeras partes do mundo. Exemplos de sucesso das políticas de inovação local nos Estados Unidos, onde se destaca o Silicon Valley, são seguidos em diferentes países na busca de repetição dos bons resultados obtidos (DGE, 2008). No Brasil, o governo federal incentiva o desenvolvimento de clusters apoiado por governos estaduais e municipais. O apoio a Arranjos Produtivos Locais (APLs), termo escolhido pelo governo federal, é considerado pelas políticas públicas como uma forma mais efetiva de incentivar o desenvolvimento local do que através de políticas de fomento a organizações individuais (APLS, 2009).

A importância dos clusters para o desenvolvimento econômico dos países motiva a busca por uma melhor compreensão do seu funcionamento e dos elementos que possam impulsioná-los. A quantidade de clusters e de membros nos clusters tem aumentado em todo o mundo, o que não ocorre visando a benefícios somente em curto prazo. Os clusters são apoiados visando a um desenvolvimento sustentável e duradouro apoiado pela inovação e pelo conhecimento.

Pesquisar modelos de gestão de aglomerações é, segundo Cassanego Junior e Maehler (2010), uma interessante linha de pesquisa. Os últimos autores destacam que, apesar de acreditar-se que empresas que participam de aglomerações se fortalecem competitivamente, quando comparado a uma atuação isolada, a dificuldade de modelos para gerenciar aglomerações de organizações atrelada à falta de modelos para esta gestão é a causa de entraves para o desenvolvimento destas aglomerações, e também para a definição de objetivos e a mensuração de resultados.

A busca por pesquisas tratando do tema governança associado ao conhecimento em clusters possibilitou identificar uma escassez de pesquisas sobre o tema. A percepção da fundamental importância da governança como catalisador da criação de conhecimento em clusters motivou o desenvolvimento deste artigo, que visa compreender o papel exercido pela governança de acordo com o perfil do cluster, da governança e das ações realizadas no intuito de fortalecer a criação de conhecimento e, conseqüentemente, o cluster.

Este artigo é composto de cinco partes, além desta introdução. Inicialmente, a Fundamentação teórica, conceitua a criação de conhecimento e a governança no contexto estudado, os modos de governança dominantes, o papel do agente e dos outros participantes da governança e as diferentes ações exercidas por esta governança. Em seguida, é explicada a metodologia utilizada na pesquisa e, posteriormente, são descritos os casos estudados. Na parte seguinte são analisados os casos estudados e, por fim, são feitas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Assim como em outras pesquisas sobre clusters (LAWSON, 1999; PINCH et al., 2003), nesta pesquisa são utilizadas orientações consideradas para empresas individuais. As concepções de conhecimento organizacional e de criação de conhecimento são utilizadas, portanto, para apoiar o desenvolvimento desta pesquisa.

A criação de conhecimento organizacional é definida como “o processo de tornar disponível e ampliar o conhecimento criado pelos indivíduos assim como cristalizá-los e conectá-los a um sistema de conhecimento organizacional” (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006, p.1179). Gibson et al. (2007, p.1014) complementam esse conceito considerando a criação de conhecimento como “um processo social envolvendo a descoberta de um novo conhecimento ou a integração e combinação de velhos conhecimentos de novas maneiras”. Define-se então, a criação de conhecimento organizacional, para este artigo, como um processo social que envolve a descoberta de novos conhecimentos, tornando-os

disponíveis, integrando-os, combinando-os, ampliando os conhecimentos já existentes e conectando-os a sistemas estabelecidos.

O conhecimento dos clusters não se restringe à soma do conhecimento de seus membros, ou seja, ele é parcialmente criado e só existe no contexto dos clusters. O conhecimento dos clusters inclui o de seus membros mas o extrapola, da mesma forma que o conhecimento de uma organização não se reduz ao de um único indivíduo ou da soma de seus empregados (NELSON; WINTER, 1982). A partir destes conceitos define-se a Criação de Conhecimento em Clusters (CCC) como um processo que visa ampliar a base de conhecimento acumulada contemplando os clusters, a sua governança e/ou a coletividade dos membros.

Clusters caracterizam-se por possuir uma governança responsável por coordenar as trocas e a aprendizagem entre seus membros, orientar a formação de redes, facilitar e gerenciar relações (LOUBARESSE, 2008). A governança caracteriza-se por uma coordenação de atividades econômicas através de relações que não são de mercado, difusa em organizações governamentais e não-governamentais, e é importante para a geração, transferência e difusão de conhecimento. Em um cluster uma forte governança local fortalece a cooperação, promove a eficiência coletiva e difunde inovações no cluster (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002). A inexistência de uma governança faz com que um aglomerado de organizações não tenha uma orientação em um mesmo sentido, dificultando ações comuns e integradas.

Aglomerados de organizações constituem uma estrutura híbrida, diferente de uma firma específica e do mercado, que requerem uma governança diferenciada (POWELL, 1990). A governança de uma estrutura em rede, caracterizada como grupos de organizações e, por isso, sendo aqui utilizada no contexto de clusters, caracteriza-se mais por um sistema social informal, incluindo uma macro cultura compartilhada entre os membros, sanções coletivas para membros que violem normas, valores e objetivos do grupo, do que por estruturas burocráticas onde a coordenação não deriva de autoridades formais ou contratos formais (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). A governança em um cluster favorece as relações mas, por outro lado, é necessária uma proximidade entre os membros para que a governança seja efetiva.

A governança do cluster tem o papel de facilitar as relações de seus membros com atores externos, destacando-se os agentes governamentais (LOUBARESSE, 2007). Esses relacionamentos fazem parte do capital social do cluster, o que é muito importante para a transferência do conhecimento (INKPEN; TSANG, 2005). O sistema social existente facilita o desenvolvimento de conhecimentos coletivos e de uma maior proximidade cognitiva entre os membros do cluster.

Três modos de governança dominantes são destacados por Ehlinger, Perret e Chabaud (2007):

1. A governança através de uma empresa focal que ocorre em clusters onde uma única empresa detém o poder e as outras produzem e dependem dela. Neste caso, o desenvolvimento do cluster é orientado para esta empresa.

2. A governança associativa, na qual o poder é distribuído entre os membros. Neste caso, existe um sentimento de interesses comunitários, mas é importante a participação de instituições que apoiem o desenvolvimento de regras coletivas e de mecanismos de regulação, de modo a dificultar que alguns membros tenham maior poder e utilizem-se do cluster para defender seus próprios interesses.

3. A governança através de agentes do governo onde o governo tem a iniciativa de estruturar um cluster visando ao desenvolvimento de uma região. Neste caso, a governança procura ser neutra, não havendo centralização de poder, no entanto, os interesses defendidos pela governança podem divergir das reais necessidades das empresas do cluster.

A governança por uma única empresa nem sempre leva à defesa de interesses próprios. Mesmo nessa situação pode ser que a empresa líder tenha uma visão coletiva e apóie o desenvolvimento do cluster (JOSSERAND, 2007). O sistema social constituído dificulta a existência de oportunismo nas relações existentes. O oportunismo que leva um indivíduo a utilizar de quaisquer meios que julgar necessários para alcançar seus objetivos (WILLIAMSON, 1985) é reduzido em aglomerados de organizações (POWELL, 1990), devido ao interesse das organizações em permanecerem no aglomerado mantendo suas relações e não sofrendo as sanções que os outros membros poderiam exercer. Em outras formas de governança, o oportunismo tende a ser ainda menor.

A composição da governança reflete a distribuição de poder e a orientação do cluster. A governança por uma única empresa tem uma maior tendência a orientar a criação de conhecimento de acordo com as necessidades desta organização. Uma governança associativa atua mais na defesa dos interesses dos membros, orientando a criação de conhecimento para estes interesses. A governança por agentes de governo direciona a criação de conhecimento para o desenvolvimento da região.

A governança do cluster, principalmente no caso de uma governança associativa, possui um agente, ou seja, “alguém destacado pelo principal para desempenhar algum serviço em seu interesse o qual envolve a delegação de alguma autoridade para tomada de decisão” (JENSEN; MECKING, 1976, p.308). Como sempre há divergência de interesses, o agente nem sempre atua de acordo com a totalidade de interesses do principal e, para minimizar as divergências o principal procura incentivar o agente, algumas vezes com bônus financeiro, para que este atenda da melhor forma seus interesses, além de exercer sobre estas atividades de monitoramento (JENSEN; MECKING, 1976).

O principal, no caso dos clusters, geralmente é representado pelo conselho administrativo, o agente é representado por executivos que gerenciam o dia a dia do cluster. Os agentes dos clusters são indivíduos ou organizações que agem como arquitetos, gestores ou responsável pelo cluster e realizam ações como: facilitar a cooperação e coordenar a resolução de conflitos; influenciar na criação de identidade, legitimidade, confiança e valores comuns; intermediar o conhecimento e traduzi-lo para os membros; e acompanhar o desenvolvimento local (LOUBARESSE, 2008).

A governança do cluster, entretanto, não se restringe somente a um gestor, a um agente, e sim a uma equipe de gestão (CANIËLS; ROMIJN, 2003) sendo que o desenvolvimento do cluster ocorre de acordo com a qualidade desta equipe dessa governança (VISSER; DE LANGEN, 2006). A governança do cluster influencia diretamente o seu desenvolvimento como um todo por exercer o papel de coordenação.

Além do seu perfil, as ligações do agente com organizações locais de apoio ao cluster podem influenciar as ações e o poder do agente com base na legitimidade constituída (LOUBARESSE, 2008). Assim, o apoio institucional é necessário para que o agente tenha força para dirigir as ações do cluster e apoiar efetivamente a criação de conhecimento.

Para a obtenção de resultados mais efetivos, a governança precisa considerar diferentes características do cluster na definição e realização de suas ações. O estágio de maturidade do cluster, o estágio de desenvolvimento da tecnologia utilizada nos produtos do cluster e o poder dos diferentes atores envolvidos (fornecedores, clientes e investidores) são características que impactam na forma de agir da governança (GILSING, 2008).

As ações e influências da governança dependem da necessidade do cluster. Nos estágios iniciais, um papel da governança é fazer com que as organizações se conheçam melhor para que possam realizar atividades e criar conhecimento coletivamente. Ao consolidar-se a colaboração, a governança poderá passar a agir almejando manter e fortalecer e realizar outras ações. Entretanto, as ações da governança não atingem, necessariamente, todos os membros do cluster e nem de maneira similar para todos.

A proximidade geográfica possibilita que as redes sociais dos membros de um cluster aumentem a partir das relações informais. Estas relações são facilitadas pela proximidade com diferentes atores, contudo, a mera co-localização não assegura as relações entre as organizações (PORTER, 1998).

A governança do cluster exerce o papel de aproximar os membros e fortalecer as relações, tanto formais quanto informais, entre eles. Por isso, a governança deve ser eficaz na mobilização de seus membros (BENGHOZI, 1995). A governança tem também o papel de aumentar a confiança entre os membros do cluster. A confiança em empresas de um cluster não se opõe à desconfiança, por isso uma elevação na confiança não implica a redução da desconfiança, esse conceito refere-se à ‘confiança agregada’. Essa forma de confiar não elimina a competição, mas possibilita a busca de formas de atuação onde a confiança se desenvolva e prevaleça sobre a desconfiança (MESQUITA, 2007).

A proximidade facilita as relações, mas não é suficiente para impulsioná-las. Pode ocorrer de organizações fisicamente próximas não terem nenhum contato e não realizarem ações conjuntas. A governança do cluster possui o papel de catalisador entre seus membros através de ações que intensifiquem as relações existentes incentivando a realização de ações conjuntas, como a realização de projetos colaborativos entre membros.

Além das relações internas, os membros de clusters realizam ações conjuntas com organizações externas visando obter um maior estoque de conhecimento (MCCANN; FOLTA, 2008). Os clusters, através de sua governança, exercem o papel de fortalecer as relações de seus membros para que estes tenham maior facilidade na obtenção de conhecimento externamente (CHAMINADE; VANG, 2008). Este papel é exercido pela governança como *broker*, ou seja, ela auxilia na formação de redes de contatos para o cluster e para seus membros a partir de sua rede social (LOUBARESSE, 2007).

Os participantes da governança de clusters possuem redes sociais compostas por diferentes atores, como agentes do governo ou de financiamento. Por representarem uma associação e não uma organização individual, somado ao fato de terem estabelecidos contatos sociais pré-existentes, os participantes da governança podem ter acesso a atores externos com os quais os membros tenham interesse em ter contato, facilitando as relações entre eles.

A governança exerce o papel de fornecer informações externas aos membros do cluster (LOUBARESSE, 2007), inclusive informações estratégicas, buscadas de acordo com a necessidade desses membros (VAN LENTE et al., 2003).

A governança fornece informações internas e externas para seus membros sobre diferentes temas, como: tecnologia, gerenciamento, estratégia, capacitações, fontes de fomento, oportunidades de negócio, regulamentações e atividades quotidianas. A governança tem o papel de fornecer informações por concentrar a recepção e a busca de informações por, geralmente, ser reconhecida externamente como um difusor de informações e por ter um acesso maior a atores institucionais, geralmente, superior ao dos seus membros.

A dinâmica dos esforços para a criação de conhecimento nos clusters não se apresentam uniformemente por todos os membros do cluster. Alguns atores chave que operam no cluster, membros ou não, considerados como *gatekeepers*, são responsáveis por trazer conhecimento externo e contribuir com sua difusão. Os *gatekeepers* são organizações que têm a característica de possuírem mais conexões externamente ao cluster (LAZARIC; LONGHI; THOMAS, 2008) e correspondem a uma pequena quantidade de organizações que exercem o papel de não somente buscar informações externamente, mas também de dar significado a estas informações e disseminá-las (MORRISON, 2004).

Além de trazer informações externas para o cluster, a governança também atua no marketing do cluster (VISSER; DE LANGEN, 2006). Outro método utilizado pela governança para apoiar seus membros é através da participação em feiras externas, que são uma importante forma de se obter conhecimentos (CHEN, 2009).



Ações de marketing realizadas pela governança abrangem todo o cluster, fortalecendo as ações de membros e até mesmo sendo o principal instrumento de marketing de empresas membros de pequeno porte. Essas ações pretendem tornar o cluster mais conhecido e favorecem a criação de conhecimento por potencializarem a concretização de relacionamentos externos. A governança geralmente apóia a participação dos membros em eventos, no intuito de buscar informações, além de promover o desenvolvimento de novas relações.

A necessidade de capacitações é considerada um dos principais problemas coletivos a serem apoiados pela governança de um cluster (VISSER; DE LANGEN, 2006). Esse foco constitui-se como um dos principais apoios institucionais ao cluster, o que faz com que o volume e a qualidade dos treinamentos existentes sejam fatores necessários para aumentar a escala e a densidade da ‘inteligência’ do cluster (AMIN, 1999). A necessidade de capacitação, principalmente quando não há uma ampla qualificação da mão-de-obra, impulsiona a realização de treinamento no uso de tecnologia e em gestão. Muitas dessas ações contam com apoio governamental (ZENG, 2008). Treinamentos em gestão são especialmente importantes para empresários de clusters de países em desenvolvimento (KETELS; LINQVIST; SÖLVELL, 2006).

Os atores institucionais priorizam apoiar formações de RH ao perceberem a importância destas para o desenvolvimento dos membros do cluster e o relativo menor custo de formações, quando comparado aos investimentos diretos em tecnologia, como a aquisição de equipamentos ou a construção de infra-estrutura. Outros atores envolvidos no cluster e pessoas que participam na governança também podem beneficiar-se das ações de capacitação realizadas.

Além das ações citadas anteriormente, a governança pode realizar outras ações que possibilitam desenvolver o conhecimento do cluster. Algumas ações da governança compreendem: definir e executar estratégias do cluster e acompanhar o desenvolvimento local do território (EHLINGER; PERRET; CHABAUD, 2007); resolução de problemas coletivos existentes entre os membros (VISSER; DE LANGEN, 2006) e defesa dos interesses do cluster (VICARI, 2009).

Quaisquer ações visando orientar e beneficiar o desenvolvimento territorial e dos membros do cluster podem ser realizadas pela governança. A partir de sua representatividade, a governança do cluster apóia a resolução de problemas entre seus membros que podem dificultar o acesso ao conhecimento e dificultar as relações.

Relativamente ao conhecimento científico e tecnológico, Instituições de Ensino e Pesquisa (IEPs) são, geralmente, responsáveis por essa ação (BELL; ALBU, 1999). Quanto ao conhecimento científico-tecnológico as IEPs são atores importantes por atuarem desenvolvendo esta dimensão do conhecimento com uma amplitude maior do que as empresas e por, geralmente, oferecerem menor proteção ao conhecimento. A governança exerce o papel de *gatekeeper* em relação a outras dimensões do conhecimento: gerencial, estratégico e relacional (VILELA JUNIOR, 2010).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa orientou-se por uma concepção qualitativa. Esse tipo de pesquisa se associa à construção social que relaciona o pesquisador ao objeto pesquisado e visa buscar respostas a perguntas ligadas a experiências sociais e criação de significado. (DENZIN; LINCOLN, 1994). A abordagem qualitativa foi escolhida para esta pesquisa pelo seu vínculo com as experiências sociais e pelos seus objetivos e resultados esperados.

A metodologia utilizada apoiou-se no desenvolvimento de múltiplos estudos de caso. O estudo de caso privilegia uma análise profunda em detrimento de uma grande amplitude da amostra (YIN, 2001) e têm como características serem: particularistas, naturalistas, indutivos

e heurísticos e terem dados descritivos densos (WILLIS, 2007). A unidade de análise da pesquisa foram os clusters e não os seus membros.

Os dados foram coletados de forma primária, através de entrevistas, e de forma secundária, através de consulta a sites e material impresso obtido nas entrevistas. As entrevistas foram conduzidas com a utilização de um protocolo, com o intuito de orientar o pesquisador na manutenção do foco durante a entrevista. O protocolo utilizado foi analisado por três especialistas, pesquisadores acadêmicos com experiência em clusters, que o revisaram e sugeriram refinamentos.

Após a coleta foi realizada a análise dos dados. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Após a transcrição foi realizada uma análise de conteúdo categorial, seguindo a orientação de Bardin (1977). A análise de conteúdo foi apoiada por um *software* de CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*), o Atlas.ti.

Para uma verificação e eliminação de possíveis vieses dos dados foi realizada uma triangulação (HUSSEY; HUSSEY, 1997). No caso desta pesquisa, a triangulação foi realizada através da coleta de dados a partir de diferentes atores destacando-se a gestão do cluster e de seus membros. Para complementar a validação dos dados, foi ainda realizada a apresentação dos resultados a alguns membros do cluster, conforme recomendado por Willis (2007), para que estes confirmassem a consistência e a veracidade das análises realizadas pelo pesquisador.

#### 4 ESTUDOS DE CASO

Foram realizados dois estudos de caso, em clusters existentes na Serra Gaúcha, que são descritos a seguir. Os clusters pesquisados possuem diferentes níveis de maturidade, o cluster moveleiro encontra-se em estágio maduro e o cluster de moda, apesar da antiguidade do setor, está em estágio menos desenvolvido.

##### 4.1 CASO 1: CLUSTER MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA

A fabricação de móveis para comercialização teve início, no Rio Grande do Sul, na década de 1920. Posteriormente, houve crescimento até a década de 1970, retração na década de 1980 e, no final da década de 1990, o setor voltou a crescer na região, apoiado pela inserção do *Medium Density Fireboard* (MDF) como matéria-prima.

Com o passar do tempo, diversas organizações de apoio foram criadas. Em 1965 foi criado Sindicato das Indústrias de Serrarias, Carpintarias, Tanoarias, Madeiras Compensadas e Laminadas, Aglomerados e Chapas de Fibras de Madeira (SINDIMADEIRA), em 1973 o Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves (SINDMÓVEIS) e em 1987 a Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (MOVERGS) (MARION FILHO; SONAGLIO, 2007). Em 2003, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) passou a atuar no apoio ao setor moveleiro local, tornando-se um APL prioritário para o governo federal e estadual. Duas IEPs destacam-se no Cluster Moveleiro, o Centro Tecnológico do Mobiliário do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (CETEMO) e a Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região dos Vinhedos em Bento Gonçalves (UCS-CARVI) (SARAIVA, 2007). Outro ator importante é o Centro Gestor de Inovação Moveleiro (CGI Móveis), com o objetivo de desenvolver sistema de informações competitivas do arranjo moveleiro do estado (CGI, 2009).

A governança do cluster é liderada pela MOVERGS e compartilhada com os diferentes atores citados, além das associações comerciais e industriais de Bento Gonçalves, Garibaldi e Flores da Cunha e a Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do RS - de Caxias do Sul (MICROEMPA). Além de ações específicas de cada ator, eles realizam ações conjuntas, por exemplo, o SINDIMADEIRA atua junto com o SINDMÓVEIS e a MOVERGS para agenciar incentivos fiscais. Um agente contratado, com ampla experiência em gestão no setor, atua como executivo especificamente da MOVERGS.

O setor moveleiro representa 1,87% do Produto Interno Bruto (PIB), 3,6% do total de empregados do Rio Grande do Sul e é composto por 80,4% de micro empresas. O Pólo Moveleiro da Serra Gaúcha é o maior do estado, representando 33,8%. Dentre os municípios, Bento Gonçalves concentra a maior quantidade de empresas (252, representando 11,6% do estado) e de empregados (6.988, representando 21,0% do estado) (MOVERGS, 2009).

No total, foram realizadas dezesseis entrevistas de maio a setembro de 2009, durante uma hora, em média. Foram entrevistados gestores da governança do cluster, de uma agência governamental, de empresas e de IEPs.

#### 4.2 CASO 2: CLUSTER DE MODA DA SERRA

O setor têxtil da serra gaúcha teve início com o lanifício São Pedro no distrito de Caxias do Sul de Galópolis, há 110 anos. Além de roupas de frio, surgiram na região o setor de confecções e, em 1993, o pólo de moda íntima de Guaporé. Atualmente, de acordo com o FITEMASUL, na atualidade, existem na região cerca de 630 empresas de malharia, principalmente em Caxias do Sul e Farroupilha, sendo uma de grande porte, três de médio porte e as demais são micro e pequenas empresas. No setor de confecção são mais de 2.000 empresas sendo que a maior possui apenas 160 empregados, segundo a diretoria do Cluster da Moda. Em Guaporé são 138 empresas de confecção. Apesar da grande quantidade de empresas, somente cerca de 80 são membros ativos do Cluster da Moda.

A formalização do setor têxtil na região teve início em 1952, com a criação da Associação Profissional das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Caxias do Sul (FITEMASUL). Em 2002 uma iniciativa do governo de cidades da região originou a associação Pólo de Moda da Serra Gaúcha, incluindo empresas de confecção, malharia e moda íntima (POLO DE MODA, 2009) composto por empresas de diferentes cidades da região, com destaque para Caxias do Sul, Farroupilha e Guaporé.

Atualmente, o Cluster da Moda tem como parceiros, que compõem o conselho administrativo: Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul (SEDAI), Prefeitura de Caxias do Sul, Prefeitura de Farroupilha, Prefeitura de Guaporé, Centro Empresarial de Flores da Cunha, Câmara de Indústria e Comércio e Serviços de Caxias do Sul, FITEMASUL, Sindicato das Indústrias do Vestuário e do Calçado do Nordeste Gaúcho (SINDVEST), Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS/RS) Moda, SEBRAE-RS, SENAI-RS e Universidade de Caxias do Sul (UCS) (POLO DE MODA, 2009). O pólo de moda da Serra Gaúcha Cluster da Moda é o principal responsável pela governança do cluster. Existe ainda uma equipe operacional com duas pessoas: uma executiva, com o papel de agente, que possui experiência em gestão no setor mas não como empresária, e uma secretária. As atividades são planejadas e executadas por cinco grupos de trabalho (GTs), formados por componentes da governança e empresários, que atuam voluntariamente: GT Design, GT Marketing, GT Mercado, GT Qualificação e Tecnologia e GT Projetos (POLO DE MODA, 2009).

No total foram realizadas dezenove entrevistas de julho a agosto de 2009, tendo em média quarenta e nove minutos. Foram entrevistados: gestores do Pólo de Moda da Serra Gaúcha, dos sindicatos, das empresas, de agentes governamentais, de IEPs e do SEBRAE.

### 5 ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

A análise é apresentada, inicialmente, de maneira individualizada, por cluster. A seguir é apresentada uma análise conjunta dos dados.

#### 5.1 CASO 1: CLUSTER PÓLO MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA – RS

A governança do cluster moveleiro é predominantemente realizada pelas empresas que compõem associações: a MOVERGS e os sindicatos patronais (SINDMOVEIS e



SINDMADEIRA), além do SEBRAE o que favorece o desenvolvimento das empresas e não diretamente do cluster como um todo. Desta forma, o cluster é caracterizado por uma governança associativa.

O cluster não possui um único agente, mas as associações existentes possuem agentes específicos. O papel de agente existe em cada associação que, conjuntamente, apóia a criação de conhecimento, com base em planejamento e continuidade das ações a partir da legitimidade desse agente corroborando com Loubaresse (2008). Todavia, a existência de múltiplos agentes dificulta uma total convergência de ações e interesses, o que é minimizado pela maior liderança exercida pela MOVERGS.

Os empresários do setor possuem uma cultura empreendedora e associativa que possibilitou o fortalecimento do Cluster Moveleiro internamente e perante atores governamentais, o que dá credibilidade à MOVERGS e impulsiona a realização de ações coletivas. A MOVERGS, segundo a UCS-CARVI, foi a primeira entidade brasileira a assumir que: “Nós precisamos ter um braço político” e, por isso, conseguiu articular com representantes da classe política a defesa dos interesses do setor. Estas ações visam resolver problemas coletivos, como destacaram Visser e De Langen (2006).

As ações coletivas no cluster são realizadas a partir das associações existentes, segundo as empresas Rô, Sigma e Tau, as empresas pouco atuam coletivamente sem a intervenção da governança. A UCS-CARVI destacou que a cooperação é positiva na parte comercial, na divulgação e na participação em eventos, no entanto, cooperar no sentido de resolver problemas é raro. A integração é dificultada, pois, em alguns momentos, as empresas percebem-se como parceiras, mas em outros como concorrentes, segundo o SEBRAE.

A insegurança de que algum membro aja com oportunismo eleva a sensação de concorrência e reduz a coletividade e a inexistência de uma governança potencializa essa insegurança. No entanto, não foi percebida uma prevalência de oportunismo no cluster, mesmo por empresas com maior porte, o que ocorre devido a regras coletivas e regulação, corroborando com Ehlinger, Perret e Chabaud (2007) e Powell (1990). A empresa Tau destacou que a participação é voluntária e democrática, não havendo favorecimento a nenhuma empresa. A MOVERGS destaca-se pela sua representatividade e pelas relações, exercendo o papel de *broker* citado por Loubaresse (2007) a partir do seu capital social.

A governança do cluster realiza diferentes ações que fortalecem as relações entre seus membros. Eventos são realizados com o objetivo de aproximar as empresas moveleiras e estas com: fornecedores locais, potenciais clientes e fornecedores externos. Os eventos possibilitam que o conhecimento esteja disponível para uma grande quantidade de empresas, possibilitando a sua criação no nível organizacional e a sua difusão no nível do cluster.

A governança atua como *gatekeeper*, corroborando com Loubaresse (2007). A difusão, além dos eventos, ocorre através de palestras; divulgação de ações, resultados e potenciais benefícios; material impresso; convite a jornalistas a visitarem os eventos locais e a divulgação do cluster. As empresas Tau e Upsilon, destacaram que somente informações específicas sobre o nicho de atuação e a concorrência precisam ser buscadas diretamente pelas empresas, as demais são obtidas a partir do cluster. Destaca-se o CGI, que tem como papel principal o de *gatekeeper* e atua buscando dar significado para as informações obtidas antes de divulgá-las, conforme descrito por Morrison (2004). No entanto, como hoje as informações fornecidas pelo CGI são abertas a organizações externas ao cluster, o CGI não caracteriza um forte diferencial do cluster.

Complementando a criação de conhecimento no cluster, existem as ações nos grupos de diferentes localidades em torno do cluster moveleiro. O SEBRAE apóia a criação de conhecimento em grupos nas cidades, mas não há difusão para todo o cluster. No entanto, existem algumas vantagens nos grupos, pois há mais proximidade e confiança entre as pessoas, por exemplo, o SEBRAE citou que, para o grupo de Caxias do Sul “é mais fácil eu

trocar entre os meus aqui do que eu ir lá pra Canela e me dispor a trocar”. A MOVERGS afirmou que considera complementar a maneira do SEBRAE agir, pois permite atacar problemas específicos de cada grupo.

A governança auxilia também na busca de conhecimento externo. Apesar de o Cluster Moveleiro ser considerado o mais desenvolvido do setor no Brasil, ele persiste em busca de novas relações e de conhecimento externamente, corroborando com McCann e Folta (2008). Missões externas são realizadas de forma coordenada no intuito de obter informações e também de criar e fortalecer relacionamentos externos. As pessoas que participam das missões responsabilizam-se por transmitir as informações obtidas quando retornam.

A governança também apóia a realização de ações de capacitação. A MOVERGS considera que a principal maneira de contemplar os micro-empresários é através da capacitação em gestão, corroborando com Ketels, Linqvist e Sölvell (2006). Capacitações, variando entre técnicos e estratégicos, são oferecidas e correspondem às principais demandas feitas pelo cluster ao governo do estado.

A governança do Cluster Moveleiro prioriza ações que favoreçam diretamente seus membros. Ações de apoio individualizado à solução de problemas e à participação em eventos, de realização de feiras e mesmo ações políticas visam beneficiar diretamente os membros. Essas ações fazem com que o conhecimento seja criado prioritariamente no nível organizacional na forma, principalmente, de novos produtos, soluções e ações estratégicas e se amplie para o nível do cluster através de sua difusão ampla para os membros.

## 5.2 CASO 2: CLUSTER PÓLO DE MODA DA SERRA GAÚCHA – RS

A governança do Cluster da Moda tem uma visão de desenvolvimento futuro do cluster. O Pólo de Moda da Serra Gaúcha não possui representantes de empresas em seu conselho administrativo, seu conselho é composto por atores do governo e por outros atores institucionais. Desta forma, a composição da governança não se adéqua inteiramente às classificações propostas por Ehlinger, Perret e Chabaud (2007). No entanto, a governança possui atores do governo em sua composição e outros atores institucionais, que também tem como objetivo o desenvolvimento coletivo, caracterizando-a parcialmente como uma governança através de agentes do governo, com uma postura neutra, sem centralização de poder em algum membro específico.

O Pólo de Moda centraliza as principais ações do cluster, caracterizando sua executiva como a principal agente do cluster. Esta executiva possui experiência de muitos anos no setor, o que a possibilitou conquistar a credibilidade dos diferentes atores envolvidos no cluster. Como o agente segue as orientações do conselho, sendo este bastante atuante, e o agente não se beneficia diretamente através de ações do pólo de moda, o agente não exerce uma forte influência com base em seus interesses.

A presença de representantes do governo favorece a existência do suporte institucional, além de potencializar o acesso a recursos advindos dos diferentes níveis de governo. Estas características fazem com que as ações sejam realizadas principalmente visando à criação de conhecimento no nível do cluster, um exemplo destas ações é um projeto de criação de uma identidade para o cluster. A realização deste projeto visa criar uma identidade para o cluster, o que orientaria a criação de conhecimento de forma mais ampla, pois diferentes empresas utilizar-se-iam desta identidade em seus produtos. O envolvimento de representantes de diferentes cidades possibilita a difusão das informações em um contexto mais reduzido através do seu compartilhamento entre as organizações localizadas no mesmo município.

Os entrevistados destacaram a importância de ações coletivas. A Empresa Pende considera que existem ações impossíveis de serem realizadas isoladamente, por isso, é necessária que sejam feitas em grupo. Já para a Empresa Dio, a realização de atividades em

grupo é percebida de forma que “Todo mundo tem a condição de andar sozinho... mas quando você anda em grupo é muito mais fácil”. Uma ação coletiva destacada é a implantação de um *software* de gestão empresarial com a participação de várias empresas que conseguiram realizá-la, devido à implantação em grupo, à redução de custos e ao parcelamento no pagamento.

A composição da governança favorece o acesso a atores externos, como ressaltado por Loubaresse (2007). O fato de existir uma estrutura, uma personalidade jurídica que representa a governança favorece a percepção dos financiadores de que os recursos serão aplicados adequadamente, segundo a SEDA. As instituições que participam da governança possuem um capital social que auxilia o cluster, como afirmaram Inkpen e Tsang (2005).

O principal objetivo do cluster é antecipar exigências futuras, de longo prazo, por isso, ele não apóia seus membros em problemas presentes. A preponderância de empresas nos grupos de trabalho possibilita a realização de algumas ações mais focalizadas nas empresas. Algumas ações mais imediatistas, como ações de capacitação e apoio à participação em eventos são realizadas, focando na criação de conhecimento no nível organizacional. O objetivo do Cluster da Moda de preparar o seu futuro e a atuação de forma estruturada e planejada faz com que a maioria das ações coletivas seja duradoura e ocorra com o objetivo de buscar o desenvolvimento sustentável no Cluster da Moda.

Outro objetivo destacado é a integração do setor, conforme citado pela Empresa Tesera, pelo FITEMASUL e por representantes do cluster. Ações são realizadas visando aumentar as relações entre os membros ativos no cluster e a quantidade de membros, entretanto, melhores resultados têm sido obtidos na aproximação dos membros existentes do que na ampliação da quantidade de membros. Após a formalização da entidade Pólo de Moda da Serra Gaúcha as organizações aproximaram-se mais do que ocorria anteriormente, o que está de acordo com Porter (1998), que afirma que a simples proximidade geográfica não gera relações. O cluster ampliou ainda as relações e a confiança, corroborando com Mesquita (2007), entre os atores institucionais envolvidos na governança, que passaram a realizar ações conjuntamente, e destes com os membros, inclusive as IEPs. Essas relações decorrem da ação de *broker* da governança do cluster, como destacado por Loubaresse (2007). A maior proximidade entre diferentes atores possibilitou um maior acesso ao conhecimento e impulsionou a sua criação tanto no nível organizacional quanto no nível do cluster.

Os atores da governança do cluster são *gatekeepers* do cluster, com exceção de informações sobre o nicho de atuação das empresas e sobre concorrentes, conforme destacaram as empresas Epta, Pendê e Enea. Os membros obtêm, a partir do cluster, informações estratégicas, corroborando com Van Lente et al. (2003). Informações gerais do setor direcionam ações coletivas, como no caso do projeto de tratamento de resíduos desenvolvido no cluster; informações sobre oportunidades e fomento também podem ser utilizadas para a criação de conhecimento coletiva. Informações sobre moda e tendências são usadas para a criação de conhecimento organizacional. No entanto, as IEPs, pelo fato de o cluster ser de baixa tecnologia, não tem um papel preponderante na disseminação de conhecimento tecnológico, a não ser através de eventos de moda, discordando do que afirmaram Bell e Albu (1999).

O Cluster da Moda tem buscado fortalecer as formações existentes. A participação do SENAI e da UCS no cluster facilita as interações, de onde surgem propostas de adaptações a serem feitas nos cursos. Alguns eventos, geralmente de pequeno porte, são promovidos e incluem em seus objetivos o aumento das relações entre os membros. O maior evento organizado pelos componentes da governança do cluster é o Integra Moda, que tem a participação de cerca de 800 pessoas, membros e não membros do cluster.

A busca de conhecimento externamente, principalmente apoiando a participação em eventos e missões externas, também é apoiada pelo cluster, conforme sugerido por Chen

(2009). Em alguns casos, a participação nos eventos visa apoiar a criação de conhecimento coletiva e as informações obtidas são repassadas para outros membros. Em outros casos, as empresas participam com fundos próprios e as informações obtidas são mais específicas às necessidades organizacionais, mas mesmo nestes casos, algumas informações são transmitidas voluntariamente a outros membros do cluster.

Pouca divulgação externa é realizada pelo Cluster da Moda, o grupo de *marketing* ainda não conseguiu realizar ações, principalmente por falta de recursos, segundo a Empresa Tesera. As ações de divulgação do cluster pela governança ainda são poucas, não se configurando como uma das principais atuações da governança, diferentemente do que propuseram Visser e De Langen (2006).

Os componentes da governança apóiam as ações de capacitação de diferentes maneiras. Ações de capacitação concentram uma grande parte do esforço do Cluster da Moda devido ao impacto no desenvolvimento do cluster, concordando com o que foi proposto por Amin (1999). A governança também procura aumentar a sua própria criação de conhecimento. O SEBRAE realiza ações de troca de práticas e de resultados entre os seus consultores.

Além das ações citadas, os componentes da governança auxiliam o Cluster da Moda de diferentes formas, com a participação no conselho administrativo e suas decisões e também com recursos através de: repasse financeiro, pagamento de contas, disponibilização de salas, professores, transporte e outras contrapartidas para a realização de projetos. A governança desenvolve o planejamento estratégico e procura implementá-lo, corroborando com Ehlinger, Perret e Chabaud (2007).

A governança do cluster requer uma participação dos membros para que estes tenham acesso a alguns benefícios. Para se beneficiar de recursos do Cluster da Moda é obrigatória a presença em pelo menos 70% das reuniões. O SEBRAE atua da mesma forma com seus membros e condiciona, além da participação, o repasse de informações sobre a empresa para o acompanhamento dos resultados e da sua evolução. O SEBRAE destacou que esse condicionamento tem funcionado positivamente, pois, muitas vezes, as empresas iniciam sua participação devido a essa imposição, mas, com o passar do tempo, passam a buscar as relações de forma natural.

### 5.3 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

A governança do cluster nem sempre é facilmente identificável, ela pode estar dispersa, pois apesar de, normalmente, existir uma instituição para coordenação de maior representatividade, outros atores também realizam ações de apoio ao cluster. A convergência e a integração das ações dos diferentes atores envolvidos na governança são necessárias para minimizar esforços e maximizar resultados nas ações coletivas, em relação à criação de conhecimento. O sistema social, conforme Jones, Hesterly e Borgatti (1997), impulsiona a existência da governança mas não gera, necessariamente, uma estruturação rígida.

A composição da governança influencia a CCC. A composição da governança depende da maneira pela qual o cluster foi formalizado, por proposição das empresas ou através de iniciativa governamental, no primeiro caso há uma preponderância de representantes de empresas, no segundo há uma maior presença de IEPs, agentes do governo e instituições de cooperação. A prevalência de empresas orienta as ações e a criação de conhecimento para as empresas, o que faz com que o cluster se fortaleça através das empresas. A prevalência de outros atores orienta as ações para o benefício do cluster, coletivamente, e a preocupação com a rapidez dos resultados é menor do que no primeiro caso, nesta situação procura-se fortalecer o cluster e as empresas beneficiam-se indiretamente.

Não foram identificadas na pesquisa empírica a prevalência de ações oportunistas e a defesa prevalente de interesses organizacionais pelas empresas participantes da governança,

conforme apontado por Ehlinger, Perret e Chabaud (2007), o que predomina são ações visando à coletividade, concordando com Josserand (2007). A seleção dos participantes da diretoria e dos conselhos de gestão pelos membros para mandatos com tempo determinado dificulta a entrada de organizações oportunistas na diretoria.

A presença da governança possibilita a realização de ações planejadas nos clusters que não ocorreriam de maneira natural e favorece o desenvolvimento de um ambiente mais propício à criação de conhecimento. Ao se tornar uma entidade representativa do cluster, a governança constrói uma credibilidade perante seus membros, que os leva a terem confiança de que as ações coletivas não terão objetivos preponderantemente oportunistas e de que, perante problemas que surjam, haverá uma arbitragem neutra para solucioná-los.

Ações relacionais internas da governança influenciam a CCC. Uma ação presente nos clusters analisados é a realização de eventos nas localidades que participam do cluster favorecendo tanto as relações quanto a difusão de informações. Pequenos eventos possibilitam uma maior integração, pois, geralmente, existe uma maior proximidade entre os participantes do que em grandes eventos. No entanto, eles são limitados no sentido de apoiar a criação de conhecimento no cluster por não atingirem muitas organizações. A realização de grandes eventos possibilita a ampla difusão do conhecimento.

Outra ação para fortalecer as relações internas entre os membros é o favorecimento às atividades colaborativas. A obrigatoriedade de participação no Cluster da Moda e em grupos do SEBRAE para a obtenção de certos benefícios são ações da governança que compelem os membros a agirem colaborativamente. Todavia, nem todas as ações visando aumentar as relações são compulsórias, a participação em ações do cluster aproxima os membros e aumenta a confiança, como citado por Mesquita (2007), fazendo com que eles participem por vontade própria. Como as ações realizadas pela governança, muitas vezes, não atingem a totalidade dos membros do cluster, as ações realizadas para grupos limitados e específicos também favorecem a coletividade e o conhecimento do cluster.

Ações relacionais externas da governança influenciam a CCC. Por denotar a coletividade e não uma única organização, a governança tem acesso a agentes governamentais e a outros atores externos que dificilmente seriam acessíveis por membros. Uma governança com credibilidade potencializa o acesso a empresas, IEPs e instituições de fomento externas. Os componentes da governança, individualmente, também podem colocar a sua rede social à disposição de membros do cluster, como citado por Loubaresse (2007) e comprovado no Cluster Moveleiro, onde o reconhecimento da MOVERGS por atores externos facilita as relações. Outra ação relacional são os grandes eventos locais, como os realizados pelo Cluster Moveleiro, que atraem organizações externas aproximando-as dos membros do cluster.

Ações de comunicação internas da governança influenciam a CCC. Os eventos são fontes de informações para os membros do cluster, sendo essas mais específicas nos pequenos eventos e mais abrangentes nos grandes eventos. A governança difunde informações sobre suas atividades, atua como um centralizador na recepção de informações e busca informações, analisando-as e difundindo aquelas consideradas relevantes, corroborando com Van Lente et al. (2003).

Ações de comunicação externas da governança influenciam a CCC. Ações externas realizadas pela governança referem-se, principalmente, a ações de *marketing* do cluster, como destacado por Visser e de Langen (2006), envolvendo a divulgação da imagem institucional do cluster e de seus membros. Os alvos das ações de marketing variam de acordo com o estágio de desenvolvimento do cluster e das empresas. No Cluster Moveleiro, o alvo são potenciais clientes e parceiros, pois as empresas buscam a comercialização de seus produtos. A governança de todos os clusters pesquisados participa de eventos externos também apóia a participação de seus membros, corroborando com Chen (2009), por esta ser uma estratégia para obtenção de informações externas e de relações.



O nível de maturidade do cluster também influencia a ação da governança na CCC. Em um cluster menos maduro, a coletividade precisa ser estimulada e construída, levando a governança a trabalhar na construção de ações abrangentes, que favoreçam a construção de uma coletividade. Em um cluster mais maduro, a coletividade já existe e a governança pode apoiar, além das ações coletivas, ações específicas para determinados membros de forma que esta ação não se caracterize como oportunista pois a percepção de que o favorecimento de um membro pode ajudar a coletividade já se encontra consolidado.

Ações de capacitação apoiadas pela governança influenciam a CCC. Atores governamentais apóiam a realização de capacitações, sendo esta uma das principais demandas dos clusters, corroborando com Zeng (2008). A governança apóia capacitações e as realiza em alguns casos específicos, como no caso do curso de gestão estratégica do Cluster Moveleiro, o que fortalece a importância dos cursos de gestão proposta por Ketels, Lindqvist e Sölvell (2006).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de nem sempre a governança de um cluster ser facilmente identificável, seu papel é fundamental para a consolidação e fortalecimento de um cluster. De acordo com o nível de maturidade do cluster, a governança exerce um papel diferente, nos estágios iniciais cabe a ela obter uma maior agregação de seus membros para que as ações coletivas se efetivem. Em um estágio mais maduro, a governança precisa manter uma integridade para os membros e buscar sempre o fortalecimento destes membros e do cluster como um todo.

A composição da governança também influencia as ações realizadas. Uma composição empresarial favorece ações mais individualizadas, enquanto uma composição institucional privilegia ações coletivas. Quanto à participação do agente como membro da governança, esta dificilmente ocorre de maneira a contemplar todo o cluster, o agente responde por uma organização e, como a governança é dispersa, a sua ação é limitada.

A governança favorece as relações intercluster e extracluster. A governança, por representar uma coletividade, exerce um papel que não poderia ser representado por atores individuais e, por isso, favorece as relações da coletividade e não somente relações de um ou outro membro. Dependendo da composição da governança, esta favorece mais a determinados tipos de relações, com pares dos membros da governança, ou seja, uma composição empresarial favorece a relação com empresas e uma governança com composição majoritária institucional favorece a relação com outras instituições.

A governança também atua como difusor de informações. Atores específicos no cluster podem exercer a atividade de buscar informações e difundir para outros membros, além disso, a governança organiza eventos localmente e apóia a participação de membros em eventos externos, que são fontes de conhecimento para membros específicos e para a coletividade. Além de difundir informações para o cluster, a governança divulga informações do cluster externamente, atuando no marketing do cluster.

A análise de clusters com diferentes níveis de maturidade e composições de governança possibilitou uma ampla compreensão das ações realizadas pela governança e sua influência na criação de conhecimento. Os resultados encontrados possibilitam constituir conceitos sobre as ações e o papel da governança de um cluster associado a características do cluster, que permitem o avanço de estudos aprofundados nestes temas. Em termos de gestão, a governança de clusters pode utilizar-se desses resultados teóricos para diagnosticar barreiras à CCC e analisar potenciais a serem alavancados pelo cluster, o que poderá reverter em melhores decisões, planejamento e ações, fortalecendo o cluster em sua totalidade e contribuindo a sua própria competitividade.

A pesquisa possui algumas limitações, em relação à coleta de dados, as empresas entrevistadas nos clusters foram indicadas pela governança. Esta indicação poderia levar a um

viés, pois a governança poderia indicar empresas as quais ela forçosamente tem mais acesso e que, possivelmente, possam ter respondido as entrevistas de acordo com as suas tendências. Entretanto, por outro lado, a participação ativa da governança permitiu à pesquisa que os dados coletados fossem representativos em termos de retorno de respostas, reduzindo este viés. Outra limitação é que foi analisado apenas um cluster em cada setor industrial pesquisado, o que não possibilita a comprovação de que características encontradas nos clusters decorram efetivamente do setor industrial ou são específicas do cluster pesquisado. Para minimizar esta limitação foram pesquisados dois clusters com características similares quanto ao desenvolvimento tecnológico.

Pesquisas futuras podem ser realizadas em outros clusters do mesmo setor para verificação dos resultados aqui destacados e em clusters de setores diferentes para verificar a abrangência destes resultados.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIN, A. An institutionalist perspective on regional economic development. *International Journal of Urban and Regional Research*, v.23, n.2, p.365-378, 1999.
- APLs. Arranjos Produtivos locais – **APLs**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300>. Acesso em 18.abr.2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BELL, M.; ALBU, M. Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries. *World Development*, v.27, n.9, p.1715-1734, 1999.
- BENGHOZI, P.J. Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer, in CHARUE-DUBOC, F. (ed) **Les savoirs en action**. Paris: L'Harmattan, 1995, pp.51-87.
- CANIËLS, M.C.J.; ROMIJN, H.A. SME Clusters, Acquisition of Technological Capabilities and Development: Concepts , Practice and Policy Lessons. *Journal of Industry, Competition and Trade*, v.3, n.3, p.187-210, 2003.
- CASSANEGO JUNIOR, P.V.; MAEHLER, A.E. O Programa de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul: Uma Política de Criação de Vantagem Competitiva as Empresas de Micro e Pequeno Porte. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, n.21, p.462-73, 2010.
- CGI. **CGI-Moveleiro**. Disponível em: <http://www.cgimoveis.com.br/cgi-moveleiro>, Acesso em 02.out.2009.
- CHAMINADE C.; VANG J. Globalisation of knowledge production and regional innovation policy: Supporting specialized hubs in the Bangalore software industry. *Research Policy*, v.37, n.10, p.1684-1696, 2008.
- CHEN, L. Learning through informal local and global linkages: The case of Taiwan's machine tool industry. *Research Policy*, v.38, n.3, p.527-535, 2009.
- DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. Introduction: Entering the Field of Qualitative Research, in DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. **Handbook of Qualitative Research**. California: Sage publications, 1994, pp.1-17.
- DGE - Direction Générale des Entreprises. **Les ‘clusters américains’**: cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français. Étude réalisée par le cabinet Alcimed pour le compte de da Direction Générale des Entreprises (DGE). Outubro 2008. Disponível em: <http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/etude-clusters.pdf> Acesso em: 18.abr.2009.
- EHLINGER, S.; PERRET, V.; CHABAUD, D. Quelle Gouvernance pour les Réseaux Territorialisés d'Organisations. *Revue Française de Gestion*, v.33, n.170, p.155-171, 2007.
- GIBSON, C.B.; WALLER, M.J.; CARPENTER, M.A.; CONTE, J.M. Antecedentes, Consequences, and Moderators of Time Perspective Heterogeneity for Knowledge

- Management in MNO Teams. **Journal of Organizational Behavior**, v.28, n.8, p.1005-1034, 2007.
- GILSING, V., Cluster Governance: How Clusters Can Adapt and Renew Over Time in **DRUID Winter PhD Conference**, [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/dw2000-360.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2000-360.pdf), 2000. Acesso em 17.mar.2008.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*. V.36, n.9, p.1017-1027, 2002.
- HUSSEY, J.; HUSSEY, R. **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**. New York: Palgrave, 1997.
- INKPEN, A.C.; TSANG, E.W.K. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer, **Academy of Management Review**, v.30, n.1, p.146-165, 2005.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the Firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Finance Economics**, v.3, n.4, p.305-360, 1976.
- JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, S.P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.911-945, 1997.
- JOSSERAND, E. Le Pilotage des Réseaux Fondements des Capacités Dynamiques de l'Entreprise. **International Journal**, v.33, n.170, p.95-102, 2007.
- KETELS, C.; LINDQVIST, G.; SÖLVELL, Ö. **Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies**, Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, 2006.
- LAWSON C. Towards a Competence Theory of the Region. **Cambridge Journal of Economics**, v.23, n.2, p.151-166, 1999.
- LAZARIC N.; LONGHI C.; THOMAS C. Gatekeepers of Knowledge versus Platforms of Knowledge: From Potential to Realized Absorptive Capacity. **Regional Studies**, v.42, n.6, p.837-852, 2008.
- LOUBARESSE, E. How does Context Influence Broker Role in Industrial Cluster? An Analysis in Terms of Embeddedness, in **DRUID Summer Conference 2007**. Disponível em: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=1403&cf=9>. Acesso em 26.fev.2008, Copenhagen, 2007.
- LOUBARESSE, E. Influence des Caractéristiques des Pilotes de Réseaux Locaux d'Organisations sur Leur Rôles. **Management International**, v.13, n.1, p.85-96, 2008.
- MCCANN, B.T.; FOLTA, T.B. Location Matters: Where We Have Been and Where We Might Go in Agglomeration Research. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 532-565, 2008.
- MESQUITA, L.F, Starting Over When the Bickering Never Ends: Rebuilding Aggregate Trust Among Clustered Firms Through Trust Facilitators. **Academy of Management Review**, v.32, n.1, p. 72-91, 2007.
- MORRISON A. Do Leading Firms Feed Industrial Districts? Evidence from an Italian Furniture District. In: **Druid PhD Conference 2004**, Copenhagen; 2004. Disponível em: <http://www.druid.dk/conferences/winter2004/papers/Morrison.pdf>. Acesso em 30.jun.2009.
- MOVERGS – **Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul** – Apresentação Institucional. 2009.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An evolutionary theory of economic change**, Cambridge: Belknap, 1982.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. **Organization Studies**, v.27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.
- POLO DE MODA**. Disponível em: [www.polodemoda.com.br](http://www.polodemoda.com.br). Acesso em 10.ago.2009.
- PORTER, M.E, Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, v.76, n.1, p.77-90, 1998.

POWELL, Walter W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, v.12, p.295-336, 1990.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

SARAIVA, R.S. **Recursos e Capabilidades Estratégicos na Indústria Moveleira de Bento Gonçalves – RS**, 2007, Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

VAN LENTE H.; KEKKERT M.; SMITS R.; VAN WAVEREN, B. Roles of systemic intermediaries in transition processes. **International Journal of Innovation Management**, v.73, n.3, p.1-33, 2003.

VICARI F.M. **Uma Proposta de Roteiro para Diagnóstico de Clusters**. 2009, 277f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

VILELA JUNIOR, D.C. **A criação de conhecimento em clusters industriais**, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

VISSER, E.; DE LANGEN, P. The Importance and Quality of Governance in the Chilean Wine Industry. **GeoJournal**, v.65, n.3, p.177-197, 2006.

WILLIAMSON, O.E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIS, J.W. **Foudantions of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approaches**, Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2007.

YIN, R K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENG, D.Z. Knowledge, Technology, and Cluster-based Growth in Africa. **Africa**, p.1-19, 2008.