

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO

ALESSANDRA PRETO BITANTE

**Governança e Satisfação: um estudo nos APLs Têxtil e de
Confecções e Moveleiro do Grande ABC**

São Caetano do Sul
2016

ALESSANDRA PRETO BITANTE

**Governança e Satisfação: um estudo nos APLs Têxtil e de
Confecções e Moveleiro do Grande ABC**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Municipal de São Caetano do
Sul como requisito parcial para a obtenção
do título de Doutora em Administração.**

**Área de concentração: Redes
Organizacionais e Inovação**

Orientador: Prof. Dr. Denis Donaire

**São Caetano do Sul
2016**

Ficha Catalográfica

B535e

Bitante, Alessandra Preto

Governança e Satisfação: um estudo nos APLs Têxtil e de Confecções e Moveleiro do Grande ABC / Alessandra Preto Bitante -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.
279 p.

Orientador: Prof. Dr. Denis Donaire

Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. APLs. 2. Governança. 3. Fatores da Governança. 4. Satisfação. 5. Indicação de Filiação. I. Donaire, Denis. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

Tese defendida e aprovada em 24/08/2016 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Denis Donaire (orientador)

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo (USCS)

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira (USCS)

Profa. Dra. Ana Cristina de Faria (UNINOVE)

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura (USP)

A minha mãe, Maria José Preto,
meu pai, Ourival Bitante, meu
irmão, William Bitante, meu
sobrinho, Felipe Duarte Bitante, e
minha sobrinha, Isabela Duarte
Bitante.

AGRADECIMENTOS

Terminado mais este desafio, preciso agradecer, em primeiro lugar, a Deus, sem cujo auxílio nada teria sido possível: Ele sempre me levantou quando desanimei e apontou o caminho a seguir.

Sou infinitamente grata a minha mãe, Maria José Preto, pelo apoio incondicional em todos os momentos e de todas as maneiras; a meu pai, Ourival Bitante, que se prontificou a fazer-se meu assistente no pré-teste das entrevistas e em outras fases deste trabalho; a meus sobrinhos Felipe Duarte Bitante e Isabela Duarte Bitante, por terem compreendido que a tia tinha muito a estudar e precisou adiar as brincadeiras; a meu irmão, William Bitante, pelas palavras de constante encorajamento. Sem minha família, chegar até aqui teria sido muito mais difícil.

Agradeço de maneira muito especial ao meu orientador, Prof. Dr. **Denis Donaire**, que me acolheu no meio da jornada e motivou-me em cada fase. Seu conhecimento, os conselhos e a generosa disponibilidade em incentivar me com ideias criativas e brilhantes enriqueceram, sobremaneira, a esta minha/nossa tese.

Um agradecimento muito especial ao Prof. Dr. Leandro Campi Prearo, pela prodigalidade com que me orientou na análise quantitativa dos dados, explicando cada passo, eliminando as dúvidas que surgem ao empregar os *softwares* IBM SPSS e SMART PLS 3.1.9. A análise, sem sua ajuda, teria sido muito mais árdua.

Agradeço aos Profs. Drs. Ana Cristina de Faria, João Maurício Gama Boaventura e Marco Antonio Pinheiro da Silveira, por aceitarem participar da banca examinadora. As interações que tenham a fazer vão, certamente, contribuir para aperfeiçoar a qualidade deste estudo.

Um agradecimento a todos os funcionários da secretaria acadêmica, sempre prontos e infalíveis nas orientações dos processos administrativos do programa. Aos funcionários da biblioteca do Campus Barcelona, pela presteza no empréstimo do material bibliográfico que consultamos. Com sincero reconhecimento, a todos os empregados do APL de Ferramentaria do Grande ABC, pelo tempo que, literalmente, dispuseram para colaborar na aferição do questionário pré-teste e seu aperfeiçoamento.

Um agradecimento comovido à Marilene Duarte Cunha, minha ex-diretora da EMEF Padre Luiz Capra, por seu apoio e torcida, como pelo de todos os funcionários que colaboraram em várias pesquisas durante o doutorado.

Agradeço à USCS pela concessão da bolsa-funcionário, ferramenta imprescindível para levar a bom termo todo o doutorado.

Agradeço, por fim, a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, de cujas disciplinas e conhecimentos extraí abundantes subsídios para esta pesquisa.

Um trabalho tão complexo como este não é possível realizar sem a dedicação motivada de um número muito grande de pessoas. A todos os que, de algum modo, contribuíram para o êxito deste estudo, a minha mais profunda gratidão.

“Só há duas maneiras de viver a vida: a primeira é vivê-la como se os milagres não existissem. A segunda é vivê-la como se tudo fosse um milagre.”

Albert Einstein.

Resumo

O objetivo principal foi verificar se a Governança exercida nos APLs, por meio dos fatores - Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos - influencia a Satisfação com a Governança e como esta última influencia na indicação de Filiação para participar do arranjo. Para tanto, realizou-se como metodologia de pesquisa, um estudo descritivo de natureza quantitativa junto aos APLs Têxtil e de Confecções e Moveleiro situados no Grande ABC, tendo sido pesquisadas as empresas ativas desses APLs, num total de 86 entrevistas, 40 das quais no APL Têxtil e de Confecções e 46 no APL Moveleiro. De início, o modelo teórico proposto recorreu à Análise Fatorial Exploratória – AFE, a que se seguiu a Modelagem de Equações Estruturais, baseada nos mínimos quadrados parciais – PLS. Resultou dessas operações que os fatores propostos são componentes essenciais da Governança, que a Governança exercida afeta a Satisfação e que a Satisfação com a Governança influencia a Indicação de Filiação ao arranjo. O *Net Promoter Score* – NPS revelou que as empresas participantes dos APLs pesquisados não estão satisfeitas com a Governança exercida, o que levou os participantes a posicionarem-se muito mais como detratores do que como promotores, apontarem os principais problemas que enfrentam e sugerirem melhorias para que a Governança se desenvolva de forma satisfatória na condução dos objetivos coletivos desses APLs.

Palavras-chave: APLs, Governança, Fatores da Governança, Satisfação, Indicação de Filiação.

Abstract

The main objective was to determine whether the governance exerted on APLs , by the factors - Structure, Objectives, Functions, Mechanisms, Agents and Requirements - influences satisfaction with governance and how the latter influences the Membership indication to participate in the arrangement. With this intent a descriptive study of quantitative nature was carried out as research methodology at the textile & apparel and the furniture clusters located in the Greater ABC Region rounding up 86 interviews (40 from textile & apparel and 46 from furniture cluster) among active concerns. First, the proposed theoretical model employed an Exploratory Factor Analysis (AFE), which was followed by Structural Equation Modelling based on partial least square (PLS). Results pointed out that the proposed factors are essential components of Governance, that exercised Governance affects Satisfaction and the Satisfaction combined with Governance influences the Indication of Affiliation in the arrangement. The Net Promoter Score (NPS) disclosed that the enterprises taking part in the clusters researched are not satisfied with the exercised Governance, which made participants take a stand much closer to detractors than to promoters, point to the main problems they face and suggest improvement so as that Governance exercise satisfactorily the leading of the collective objectives of clusters.

Keywords: Clusters, Governance, Governance factors, Satisfaction, Indication of Affiliation.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Fundamentos da Vantagem Competitiva dos <i>Clusters</i>	53
Quadro 2 - Condições para o crescimento e desenvolvimento da Governança	72
Quadro 3 - Estruturas de Governança por Williamson	79
Quadro 4 - Estruturas de Governança por Gereffi.....	79
Quadro 5 - Estruturas de Governança de Storper e Harrison	80
Quadro 6 - Estruturas de Governança por tipo de transação por Rindfleisch e Heide	81
Quadro 7 - Estruturas de Governança por Rodrigues e Malo	82
Quadro 8 - Estruturas de Governança por Lastres e Cassiolato	82
Quadro 9 - Estruturas de Governança por Sacomano Neto e Oriani	83
Quadro 10 - Estruturas de Governança por Wegner e Padula	83
Quadro 11 - Estruturas de Governança por Humphrey e Schmitz	84
Quadro 12 - Estruturas de Governança por Albers	85
Quadro 13 - Estruturas de Governança por De Propriis e Wei	85
Quadro 14 - Tipos de Estruturas de Governança por vários autores	86
Quadro 15 - Variáveis usadas na pesquisa - Estrutura de Governança.....	87
Quadro 16 - Princípios básicos de Governança	90
Quadro 17 - Tipos de Objetivos da Governança por vários autores.....	92
Quadro 18 - Variáveis usadas na pesquisa - Objetivos da Governança	93
Quadro 19 - Tipos de Função da Governança por vários autores.....	99
Quadro 20 - Variáveis usadas na pesquisa - Funções da Governança	100
Quadro 21 - Mecanismos da Governança - Liderança.....	104
Quadro 22 - Mecanismos da Governança - Estratégia	105
Quadro 23 - Mecanismos da Governança - Controle	105
Quadro 24 - Mecanismos da Governança por Albers	106
Quadro 25 - Tipos de Mecanismos da Governança por vários autores	108
Quadro 26 - Variáveis usadas na pesquisa - Mecanismos da Governança	109
Quadro 27 - Agentes da Governança por vários autores	113
Quadro 28 - Variáveis usadas na pesquisa - Agentes da Governança	115
Quadro 29 - Requisitos da Governança por vários autores	120
Quadro 30 - Variáveis usadas na pesquisa - Requisitos da Governança	121
Quadro 31 - Construtos da satisfação por vários autores	124
Quadro 32 - Perfil da Empresa.....	135
Quadro 33 - Etapas da Análise Fatorial Exploratória	140
Quadro 34 - Diferenças entre PLS e MEEBC.....	141
Quadro 35 - Indicadores de avaliação dos modelos reflexivos	143
Quadro 36 - Empresas entrevistadas no pré-teste.....	145
Quadro 37 - Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória	159
Quadro 38 – Variáveis para análise do Fator Estrutura de Governança	160
Quadro 39 – Variáveis para análise do Fator Objetivos da Governança.....	165
Quadro 40 – Variáveis para análise do Fator Funções da Governança.....	170
Quadro 41 – Variáveis para análise do Fator Mecanismos da Governança	177
Quadro 42 – Variáveis para análise do fator Agentes da Governança.....	183
Quadro 43 – Variáveis para análise do Fator Requisitos da Governança	188
Quadro 44 – Critérios de qualidade para avaliação do modelo.....	211
Quadro 45 – Resumo dos principais resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE)	219
Quadro 46 – Resumo dos Principais Resultados da Pesquisa	224

Quadro 47 – Hipóteses da Pesquisa e suas Respostas 232

Lista de Figuras

Figura 1 - Variáveis para a qualidade da Governança de Langen (2004)	71
Figura 2 - Diferenças entre Governança e Gestão	95
Figura 3 - Funções da Governança por EURADA	97
Figura 4 - Mecanismos da Governança - TCU	103
Figura 5 - Componentes dos Mecanismos de Governança	104
Figura 6 - Escala do Net Promoter Score (%)	127
Figura 7 - Região do Grande ABC	131
Figura 8 - Convite reunião do APL Têxtil de Confecções	132
Figura 9 - Revista do APL Moveleiro	133
Figura 10 - Número de empresas participantes do APL	134
Figura 11 - Universo da Pesquisa	134
Figura 12 - Modelo Teórico da Pesquisa	137
Figura 13 - Modelo estatístico da pesquisa para tratamento e análise de dados	138
Figura 14 – Modelo de mensuração inicial (parte 1)	198
Figura 15 – Modelo de mensuração inicial (parte 2)	199
Figura 16 – Poder Variado (PV) – retirada a Variável P104	200
Figura 17 – Poder Variado (PV) - sem variável P104	200
Figura 18 – Dispõe de Procedimentos (DP) – retirada a Variável P01	201
Figura 19 – Dispõe de Procedimentos (DP) - sem variável P01	201
Figura 20 – Construto Poder de uma Única Organização (PUO)	202
Figura 21 – Depende de Normas (DN)	202
Figura 22 – Poder de Mercado (PM)	203
Figura 23 – Construto Agentes Empresa (AE)	204
Figura 24 – Construto Poder Formal (PF)	204
Figura 25 – Construto de 2ª ordem - Estrutura	205
Figura 26 – Construto de 2ª ordem – Objetivos	205
Figura 27 – Construto de 2ª ordem – Funções	206
Figura 28 – Construto de 2ª ordem – Mecanismos	206
Figura 29 – Construto de 2ª ordem – Agentes	207
Figura 30 – Construto de 2ª ordem – Requisitos	207
Figura 31 – Modelo de Mensuração Inicial sem indicadores (parte 1)	208
Figura 32 – Modelo de Mensuração Inicial sem indicadores (parte 2)	209
Figura 33 – Modelo Estrutural	214
Figura 34 – Modelo Estrutural com Fatores	216
Figura 35 – Modelo Estrutural de Satisfação com a Governança e Indicação de Filiação no APL	217

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Total de Empresas por APL.....	146
Tabela 2 - Perfil da Empresa (Variáveis)	146
Tabela 3 - Tempo de existência da empresa (em anos) por APL.....	147
Tabela 4 - Tempo de participação da empresa (em anos) nos APLs	148
Tabela 5 - Cargos dos respondentes por APL.....	149
Tabela 6 - Gênero dos participantes da pesquisa por APL.....	149
Tabela 7 - Nível de escolaridade dos entrevistados por APL	150
Tabela 8 - Faturamento médio por APL das empresas pesquisadas	151
Tabela 9 - Número de funcionários das empresas por APL	152
Tabela 10 - Localização (cidade) das empresas por APL.....	153
Tabela 11 – Nota para Indicação de Filiação.....	154
Tabela 12 - Problemas nos APLs	155
Tabela 13 - Sugestões de melhorias para os APLs	156
Tabela 14 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Estrutura de Governança.....	161
Tabela 15 - Comunalidades Fator Estrutura de Governança.....	161
Tabela 16- Total da Variância Explicada - Fator Estrutura de Governança.....	162
Tabela 17 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Estrutura de Governança	162
Tabela 18 - Nomeação dos fatores da Estrutura de Governança.....	163
Tabela 19 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Objetivos da Governança	166
Tabela 20 - Comunalidades Fator Objetivos da Governança	166
Tabela 21 - Total da Variância Explicada - Fator Objetivos da Governança.....	167
Tabela 22 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Objetivos de Governança.....	167
Tabela 23 - Nomeação dos fatores dos Objetivos da Governança.....	168
Tabela 24 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Funções da Governança.....	172
Tabela 25 - Comunalidades Fator Funções da Governança	173
Tabela 26 - Total da Variância Explicada - Fator Funções da Governança.....	174
Tabela 27 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Funções da Governança	174
Tabela 28 - Nomeação dos fatores das Funções da Governança.....	175
Tabela 29 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Mecanismos da Governança	178
Tabela 30 - Comunalidades Fator Mecanismos da Governança	179
Tabela 31 - Total da Variância Explicada - Fator Mecanismos da Governança	180
Tabela 32 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Mecanismos da Governança.....	180
Tabela 33 - Nomeação dos fatores de Mecanismos da Governança	181
Tabela 34 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Agentes da Governança	184
Tabela 35 - Comunalidades Fator Agentes da Governança.....	184
Tabela 36 - Total da Variância Explicada - Fator Agentes da Governança	185
Tabela 37 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Agentes da Governança.....	185
Tabela 38 - Nomeação dos fatores de Agentes da Governança	186
Tabela 39 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Requisitos de Governança.....	189
Tabela 40 - Comunalidades Fator Requisitos da Governança	189
Tabela 41 - Total da Variância Explicada - Fator Requisitos da Governança.....	190
Tabela 42 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Requisitos de Governança	190
Tabela 43 - Nomeação dos fatores dos Requisitos da Governança	191
Tabela 44 - Variáveis retiradas para análise.....	192
Tabela 45 - Variáveis Mantidas	194
Tabela 46 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória – AFE	197
Tabela 47 - Construtos e suas Cargas Fatoriais.....	210

Tabela 48 - Variância média extraída e coeficientes de correlações entre as variáveis latentes.....	212
Tabela 49 - Avaliação do Modelo de Mensuração	213
Tabela 50 - Fatores Mantidos da Análise Fatorial Exploratória	230

Sumário

1	Introdução	35
1.1	Contextualização.....	35
1.2	Justificativa do estudo	40
1.3	Problema da pesquisa	41
1.4	Objetivos	41
1.4.1	Objetivo geral	41
1.4.2	Objetivos específicos	42
1.5	Delimitação da pesquisa	42
2	Referencial teórico	43
2.1	Arranjos Produtivos Locais (APLs).....	43
2.1.1	Introdução	43
2.1.2	Definição de APLs.....	44
2.1.3	Características dos APLs	46
2.1.4	Classificação dos APLs.....	46
2.1.5	Vantagens da aglomeração nos APLs	49
2.1.6	A conexão dos atores envolvidos nos APLs	55
2.1.7	O comportamento dos atores nos APLs.....	56
2.1.8	Políticas dos APLs	59
2.2	Governança	61
2.2.1	Conceituação	61
2.2.2	Ocorrência da Governança	65
2.2.3	Regras para a Governança	68
2.2.4	Desenvolvimento da Governança	69
2.2.5	Interações e mecanismos sociais da Governança	74
2.2.6	Avaliação da Governança	76
2.2.7	Fatores da Governança.....	77
2.2.7.1	Estrutura de Governança.....	78
2.2.7.2	Objetivos da Governança	88
2.2.7.3	Funções da Governança	94
2.2.7.4	Mecanismos da Governança	101
2.2.7.5	Agentes da Governança	111
2.2.7.6	Requisitos da Governança	117

2.3 Satisfação.....	123
2.4 <i>Net Promoter Score (NPS)</i>	125
3. Procedimentos metodológicos	129
3.1 Método.....	129
3.2 Objetos de estudo.....	131
3.3 Universo da pesquisa	133
3.4 Coleta de dados / Instrumento da pesquisa	135
3.5 <i>Survey</i> e trabalho de campo	137
3.6 Modelo teórico-empírico da pesquisa	137
3.7 Modelo estatístico da pesquisa para tratamento e análise de dados	138
3.8 Pré-teste	144
4 Apresentação e análise dos resultados	146
4.1 Perfil da amostra.....	146
4.2 Avaliação <i>Net Promoter</i> - Indicação	154
4.3 Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos componentes da Governança	157
4.3.1 AFE dos Fatores de Governança	157
4.3.2 AFE da Estrutura da Governança.....	159
4.3.2.1 Considerações sobre os resultados do Fator de Estrutura de Governança	164
4.3.3 AFE dos Objetivos da Governança.....	165
4.3.3.1 Considerações sobre os resultados do Fator Objetivos da Governança .	169
4.3.4 AFE das Funções da Governança.....	170
4.3.4.1 Considerações sobre os resultados do Fator Funções da Governança...	176
4.3.5 AFE dos Mecanismos da Governança.....	176
4.3.5.1 Considerações sobre os resultados do Fator de Mecanismos da Governança	182
4.3.6 AFE dos Agentes da Governança.....	183
4.3.6.1 Considerações sobre os resultados do Fator de Agentes da Governança	187
4.3.7 AFE dos Requisitos da Governança.....	188
4.3.7.1 Considerações sobre os resultados do Fator de Requisitos da Governança	192
4.4 Modelo Estrutural Baseado em PLS.....	197

4.5 Avaliação do Modelo Estrutural.....	214
4.5.1 Avaliação das Hipóteses	215
4.6 Resumo dos Principais Resultados.....	218
5 Conclusões	227
5.1 Síntese	227
5.2 Principais Resultados.....	227
5.3 Análise das Hipóteses e/ou Questões de Pesquisa.....	231
5.4 Recomendações Gerais.....	234
5.5 Contribuições da Pesquisa.....	235
5.6 Limitações da Pesquisa	235
5.7 Proposição para futuras pesquisas	235
5.8 Considerações Finais.....	236
REFERÊNCIAS.....	237
APÊNDICE.....	243
Apêndice A - Fatores de Governança.....	263
Apêndice B - Instrumento da Pesquisa.....	274

1 Introdução

1.1 Contextualização

Michael Porter, na pesquisa que resultou no livro *A vantagem competitiva das nações* (1990), destaca que a concentração geográfica das empresas em torno de determinado ramo de atividade traz vantagens competitivas, não só para a região em que se localizam estas empresas, como também para a comunidade e a sociedade, o que muitas vezes produz bons resultados na competição internacional (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Amaral (2013) afirma que é onde se localizam as empresas, instituições e agentes participantes que se define o espaço geográfico do aglomerado, levando em conta a inter-relação entre as empresas.

A importância de uma região ou de um local como ponto central de inovações e vantagens competitivas passou a ter destaque, a partir da década de 1970, com alguns exemplos de sucesso de distritos industriais e economias regionais. Com base em ativos locais, podem-se destacar algumas aglomerações, tais como a do Vale do Silício, na Califórnia, de alta tecnologia, *Baden-Württemberg*, na Alemanha, na produção de bens de capital, e a de setores tradicionais, como a Terceira Itália (CASSIOLATO; LASTRES, 2003). Para Casarotto (2001), na região italiana da *Emilia Romagna*, as aglomerações de pequenas e médias empresas alcançaram resultados positivos e conseguiram competir internacionalmente.

Santos (2003) destaca também como exemplos de aglomerados de sucesso o de móveis, na Dinamarca, confecções, em Taiwan e na Tailândia, e o de pesca, no Chile. Essas experiências de sucesso deram início a vários estudos acadêmicos sobre as vantagens da proximidade física das empresas, como economia de aglomeração ou regional, e as vantagens advindas da interação e cooperação entre elas.

No Brasil, constituem exemplo de sucesso de aglomerações: *software*, em Campinas (SP) e Joinville (SC); confecções, em Itajaí (SC), Nova Friburgo e Petrópolis (RJ); arranjo de calçados, no Vale do Rio dos Sinos (RS) e Campina Grande (PB); mármore e granito, no Espírito Santo, móveis, em Ubá (MG) e Arapongas (PR); frutas tropicais, no Nordeste (SEBRAE, 2004). No Grande ABC, Estado de São Paulo, há exemplos de aglomerações nos setores de defesa, pesca,

panificação, moveleiro, têxtil e confecções, turismo, gráfico, economia criativa, ferramentaria, bares, restaurantes e afins.

O presente estudo empregará os termos aglomerados, aglomerações, *cluster* e APL (Arranjo Produtivo Local) como sinônimos, considerando que correspondem a um aglomerado de empresas em certa região geográfica, englobando instituições com ou sem fins lucrativos, associações empresariais, instituições de ensino e pesquisa e o Governo, todos próximos uns dos outros, reunidos em torno de determinado ramo de atividade e partilhando informações e conhecimentos, resultado da articulação e cooperação entre os atores participantes. Esse tipo de aglomeração tem por foco estimular o aparecimento, desenvolvimento e fortalecimento das empresas, gerando transações/negócios internos e até mesmo externos, ou seja, negócios no país ou fora dele (ETZKOWITZ, 2009).

Para Schmitz *et al.* (p. 1506, 1999),

O argumento é que o processo de formação de APLs facilita a mobilização de recursos financeiros e humanos, reduz riscos das etapas de investimento, cria suporte para as empresas e facilita o fortalecimento de pequenas empresas. É um processo no qual negócios criados por outros, muitas vezes despropositadamente, algumas intencionalmente, possibilitam a acumulação de capital e capacitação.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), os APLs têm a cooperação como base e suas condições fundamentais são objetivos comuns, interação, ganhos competitivos e gestão.

São características desses objetivos comuns o acesso a recursos e o poder assimétrico entre os participantes do aglomerado, com a reciprocidade de ações entre os atores, o que gera ganho de eficiência e resulta em estabilidade, conquistando a legitimidade do aglomerado perante o mercado e lhe dando flexibilidade para se adaptar de maneira dinâmica (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A interação entre empresas corresponde às conexões que os atores participantes criam na busca de objetivos comuns. Essa conexão considera a intensidade e a frequência com que os atores se relacionam, e, sendo intensas e frequentes as interações, tendem a reduzir o comportamento oportunista e criar laços duradouros entre os atores, conhecidos por laços fortes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Os ganhos competitivos resultam em maior escala e poder de mercado,

porque, quanto mais associados tiver a aglomeração, tanto mais numerosas serão as relações comerciais, maior a representatividade, legitimidade do grupo, credibilidade e força de mercado. Também resultam no desenvolvimento de soluções coletivas, como capacitação, treinamento, acesso ao crédito, feiras, convenções. O trabalho coletivo entre esses atores reduz riscos e custos, já que se torna possível compartilhar atividades, tecnologias, pesquisas e outras facilidades (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A aglomeração tende a gerar confiança entre os participantes, limitando o comportamento oportunista e fortalecendo vínculos entre eles, o que gera também uma aprendizagem coletiva, porque as informações e as experiências são socializadas, como acesso a novos conhecimentos, do que resultam a inovação colaborativa, desenvolvimento de novos produtos e serviços, práticas organizacionais, novos mercados e modelos de negócios (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Por fim, a gestão que pode assumir padrões diferentes depende das interações entre os atores participantes e de seus objetivos comuns, sendo por isso impossível criar um modelo único de gestão para os aglomerados (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Quando se criam e implementam políticas específicas para os APLs, constata-se invariavelmente uma melhora local, regional e nacional, derivada do desenvolvimento e do sucesso desses arranjos. Tais políticas servem de base aos núcleos empresariais, visto que seu desenvolvimento é mais dinâmico em espaços delimitados e demanda, portanto, apoio (ESSER *et al.*, 1994).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil - MDIC (2007) apresenta como características de um Arranjo Produtivo Local:

- a) ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante; e
- b) que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas, médias e grandes empresas (MDIC, 2007, p. 3).

Quando estruturadas em arranjos produtivos, as empresas conseguem resolver seus problemas de maneira coletiva, o que seria bem mais complexo se estivessem agindo de maneira isolada, e assim ganham competitividade. Trocar conhecimentos e informações as ajuda a enfrentar um mercado cada vez mais desafiador, que exige sempre mais inovação e conhecimento. Assim, fica claro que

as pequenas e médias empresas isoladas ficam vulneráveis às contingências mercadológicas e econômicas, razão suficiente para as empresas se organizarem e se reunirem a outras instituições a fim de formar aglomerações conhecidas por Arranjos Produtivos Locais (APLs) (BUENO, 2006).

A criação e o desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local são formas estratégicas relevantes para as empresas competirem conjuntamente por mercados e conhecimentos, além de estimularem a criação de políticas de desenvolvimento regional e políticas públicas de apoio, incentivando e desenvolvendo estratégias competitivas, principalmente das pequenas e médias empresas (CASAROTTO *et al.*, 2001).

São numerosos, no Brasil, os avanços relativos às políticas de promoção dos APLs que resultaram em vários aperfeiçoamentos e desenvolvimentos desses arranjos. Desde os anos 1990, esse conceito vem sendo pesquisado nos meios acadêmicos do país, tendo levado o governo a interessar-se por implementar políticas públicas de apoio e suporte a essas aglomerações, visto que tais ações políticas são fundamentais à sobrevivência dos arranjos. Embora ainda haja muito que fazer a respeito dos aglomerados, foi significativa a evolução desse conceito, principalmente no Brasil (LASTRES *et al.*, 2003).

Dessa maneira, considerando a globalização e a necessidade de as empresas se manterem competitivas, é essencial que se estabeleçam relações entre eles e os agentes locais, assim como entre os geograficamente distantes. Importa, então, entender que a principal característica dos atores que integram um APL são as suas inter-relações, o que aponta o relevo que assume o entendimento de um sistema de coordenação para estabelecer procedimentos de relações entre esses atores (empresas, instituições, governos, associações, comunidade etc.) – sistema cujo nome é Governança (CASSIOLATO *et al.*, 2003).

Com a criação e desenvolvimento dos APLs e de políticas públicas direcionadas a esses arranjos, a Governança tem significativa influência em um APL (SACOMANO NETO *et al.*, 2012).

A Comissão sobre Governança Global publicou um relatório em 1996 no qual conceitua Governança como

A totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos, as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. Essa definição aponta claramente que a Governança é entendida como os meios e processos pelos quais uma organização ou sociedade se dirigem, é construída simultaneamente pelo Estado e pelos atores não

governamentais (GONÇALVES, 2006, p. 6).

A Governança dos aglomerados tem como característica o desenvolvimento da estrutura da organização e da coordenação interna. Cornforth (2004), Albers (2005, 2010), Theurl (2005), Provan e Kenis (2007) afirmam que é preciso fixar regras para a tomada de decisões, meios de controle, padronização e definição dos incentivos a serem aplicados aos aglomerados. Essas regras visam fazer com que a cooperação se torne mais eficiente, melhorando os processos, e facilitando a inter-relação entre as empresas, mediante ações coletivas em que há concordância de todos os empresários.

Theurl (2005) destaca ainda que essas regras de Governança precisam equilibrar os conflitos e reduzi-los ao máximo para garantir o longo prazo de vida do arranjo, especialmente quando os interesses são divergentes e diferentes ou há assimetria de informações.

Os aspectos contratuais que gerenciam as interações entre os atores participantes são contemplados pela Governança, que estimula a solução de conflitos, a interação e o desenvolvimento de mecanismos de incentivos. Os ganhos coletivos superam a dimensão técnico-produtiva, pois englobam a competência e a capacidade de maneira coordenada para enfrentar a competição e a instabilidade nos negócios (BRITTO, 2002).

A Governança em APLs é caracterizada por mecanismos de intervenção, comando, participação e influência dos atores abrangidos. Deve-se levar em consideração que o mercado é formado por um conjunto de elementos locais e que pode haver diferentes políticas públicas implementadas pelo Estado para regular os arranjos, nas quais os atores participam em graus diferentes de institucionalização, de influências externas e de aberturas (POWELL, 1990; PAULILLO, 2000; STEINER, 2006).

Assim, a evolução dos APLs depende muito de como será a inter-relação dos atores públicos e privados, já que eles são capazes de incentivar a Governança com o objetivo de aglutinar e estimular os resultados positivos coletivos dos participantes do arranjo. Embora complexos quando se consideram os fatores econômicos, eles são formados por um conjunto de relações que correspondem aos fenômenos resultantes das relações de fatores sociais, políticos, institucionais e econômicos interdependentes e com inúmeras dimensões, sem fixar-se a um espaço geográfico delimitado (FERREIRA, 1989).

O crescimento e desenvolvimento de um APL implicam a adequação dos seus mecanismos de Governança e de suas práticas de gestão, uma vez que é preciso adequar-se não só a mais participantes, como também a mais transações de negócio, sem perder o caráter cooperativo do arranjo, principalmente quando as relações são horizontais e necessitam do gerenciamento da Governança (WEGNER; PADULA, 2010).

Gonçalves (2005) afirma que a Governança aparece diante da emergência de novas organizações, que visam ao lucro ou não, e é desenvolvida pelas atitudes e atividades dos atores envolvidos no arranjo. A Governança tem papel fundamental no sucesso ou fracasso de um APL: quando a influência é positiva, considera-se que a Governança atingiu seus objetivos e que se assenta sobre um conjunto de mecanismos e fatores para ser organizada (WEGNER; KOETZ, WILK, 2012).

Os mecanismos de Governança devem ser definidos pelos próprios atores participantes e envolver a formalização das atividades, as decisões dos gestores das empresas do arranjo e o nível de controle da Governança sobre esses atores (WEGNER; KOETZ, WILK, 2012).

Conforme aponta Cassanego Jr. (2014), é possível avaliar a Governança dos APLs a partir dos seguintes fatores:

- Estrutura de Governança – como é feita a Governança no arranjo;
- Objetivos da Governança – são desenhados para que a Governança execute as suas ações para alcançar os resultados esperados;
- Funções da Governança – atividades exercidas pela Governança;
- Meios ou mecanismos de Governança – utilizados pela Governança para a realização de suas funções;
- Agentes da Governança – os que atuam na Governança; e
- Requisitos da Governança – exigências para que ela aconteça, condições necessárias para a existência da Governança.

1.2 Justificativa do estudo

Para que o APL tenha seu desenvolvimento e evolua, buscando sucesso em suas ações, é necessário que exista uma coordenação ou controle que é chamada de Governança, mas esta deve exercer seu papel, já que falhas e erros podem ser considerados como uma ausência de Governança (GONÇALVES, 2005).

Assim, para o funcionamento e desenvolvimento dos APLs, é muito importante discutir o modo de estruturar a Governança a fim de influenciar positivamente o desempenho dos atores e obter resultados efetivos. Dessa maneira, cada APL tem a oportunidade de organizar a sua Governança a partir de um conjunto de mecanismos ou fatores (WEGNER; KOETZ, WILK, 2012).

Um bom sistema de Governança deve aplicar incentivos, cujos impactos são positivos, e estimular as empresas a participarem cooperando. Pode-se dizer que a Governança exerce seu papel quando seus participantes estão satisfeitos, ou se sentem bem, com esta Governança (ROTH, 2012).

É fundamental, portanto, conhecer como esses mecanismos ou fatores afetam a Governança nos APLs, ou seja, de que forma a atuação da Governança atinge as expectativas dos participantes dos APLs, já que é pela identificação e avaliação dos vários fatores que compõem a Governança que se consegue identificar se os atores envolvidos nos APLs estão satisfeitos e se sentem incentivados a indicar a filiação de novos participantes no aglomerado.

1.3 Problema da pesquisa

Em face do relevo da Governança nos aglomerados e de seu estreito vínculo com a satisfação dos participantes e a indicação de filiação, o presente trabalho estabelece o seguinte problema de pesquisa:

“A governança exercida influencia positivamente a satisfação de pertencer ao APL e esta satisfação influencia positivamente a indicação de filiação ao APL?”

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Verificar se a Governança exercida nos APLs, por meio dos fatores - Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos - influencia a Satisfação com a Governança e como esta última influencia na indicação de Filiação para participar do arranjo.

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Avaliar os fatores componentes da Governança (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos) na visão dos participantes dos APLs pesquisados;
- ✓ Identificar a satisfação dos participantes em relação à Governança exercida nos APLs pesquisados;
- ✓ Identificar a influência da satisfação dos participantes no processo de indicação de filiação no APL;
- ✓ Caracterizar os participantes como promotores ou detratores dos APLs pesquisados e
- ✓ Levantar problemas e sugestões formuladas pelas empresas participantes em relação à atuação da Governança exercida nesses APLs.

1.5 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa será realizada em dois APLs - de empresas do Grande ABC - o APL Têxtil e de Confecções e o APL Moveleiro, que integram os dez APLs em atividade na região no ano de 2016.

2 Referencial teórico

Este capítulo é dividido em definição, características, classificação, vantagens, conexões, comportamentos dos atores e políticas nos Arranjos Produtivos Locais (APLs); no item Governança, aborda-se, conceituação, ocorrência, regras, desenvolvimento, interações, avaliação e fatores da Governança; conceituação de Satisfação e definição e explicação do *Net Promoter Score* (NPS).

2.1 Arranjos Produtivos Locais (APLs)

2.1.1 Introdução

A globalização mostra que há interdependência nos relacionamentos das empresas e das organizações, visando à troca de ativos a fim de gerar competências baseadas em recursos humanos, habilidades e outros recursos, como insumos, para que as empresas se tornem competitivas (STORPER, HARRISON, 1991; PORTER, 1998; PORTER, 2000 e ISAKSEN, 2001).

No caso das pequenas e médias empresas, quando atuam de forma isolada, a competição é complexa, obrigando-as a adaptar-se às novas regras da globalização, a melhorar processos e qualidades, bem como a integrar-se e a cooperar com outros atores e empresas.

Para Capra (1988) e Morin (2002), não é possível entender as empresas como algo isolado, individual, senão como algo conjunto, interligado e interdependente, visto que as ações de uma empresa podem influenciar, de certa forma as de outras empresas, instituições etc.

A experiência de sucesso de algumas economias regionais, consequência positiva da aglomeração de empresas que se relacionavam localmente, fez ressurgir, na década de 1970, o estudo das vantagens competitivas e da inovação aliadas à localização de empresas. Alguns casos citados na literatura, como a região da Terceira Itália, o Vale do Silício, na Califórnia (EUA), e a região de *Baden-Wurtemberg*, na Alemanha, representam exemplos de base para conceituar as modalidades de aglomerações de empresas (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Só a partir da década de 1990, no Brasil, desponta o interesse pelas vantagens associadas à aglomeração de empresas, quando vão surgindo vários conceitos para explicá-los, levando em consideração sua concentração espacial,

atividade econômica e suas interações (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

As aglomerações estão associadas à competitividade, elemento essencial para o crescimento das empresas e para a inovação de seus processos (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

2.1.2 Definição de APLs

Os termos empregados no Brasil para definir tais aglomerações de empresas são *cluster* (p.ex. SCHMTIZ, 1999; SUZIGAN *et al.*, 2001), *comunidades industriais* (BAZAN; SCHMTIZ, 1997), *arranjos produtivos locais* (LASTRES; CASSIOLATO, 2003) e *sistemas locais de produção* (SUZIGAN *et al.*, 2004). Suzigan, Garcia e Furtado (2007) afirmam que não há consenso sobre uma definição única, visto que o fenômeno é complexo e dificulta um senso comum.

Para Lastres e Cassiolato (2003, p.5),

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Considerando as instituições que podem participar de um APL, assumem elas várias formas e funções, podendo ser mistas, governamentais, não governamentais, de pesquisa, sindicatos, privadas, universidades etc. que, de alguma forma, apoiam as empresas envolvidas no aglomerado (Suzigan *et al.*, 2005).

Para Amaral (2013), o APL não é algo fechado ou inflexível, admitindo a participação de vários tipos de indústrias, com várias especializações. Não há como especificar o grau de especialização que devem ter as empresas em determinado ramo, porque delas participam vários tipos de atores – como instituições de ensino – nem como determinar um limite geográfico para essas empresas.

Os APLs nascem de maneira espontânea, conforme observa Erber (2008), mas – para que se estabeleçam e cresçam – cumpre que haja várias atividades, ações e posturas dos atores envolvidos, aí incluídos o Estado, as instituições com ou sem fins lucrativos, apoio mercadológico e de assistência, além das associações

de empresas e instituições de ensino, que empregam de diversos mecanismos visando ao coletivo, do que resultam ações organizadas e conjuntas.

Erber (2008) ainda destaca que essas ações organizadas e conjuntas se acumulam com o passar do tempo e resultam em melhor formação das pessoas envolvidas, como a sua profissionalização, e ainda no aumento e desenvolvimento de conhecimento. Desse modo, as micro e pequenas empresas – que compõem a maioria dos APLs - alcançam vantagens competitivas que, sozinhas, não conseguiriam (SUZIGAN, GARCIA; FURTADO, 2007).

Wittmann *et al.* (2005, p. 105) destacam, em relação à formação dos arranjos, que “a quebra das barreiras e limites, tanto internos quanto externos, é um elemento fundamental dessas novas formas de organização e a cooperação interessada passa a fazer parte do novo modelo competitivo”.

Já Suzigan, Garcia e Furtado (2002, p. 546) afirmam que,

[...] em geral, um sistema local de produção comporta um conjunto de empresas com capacidades relacionadas ou afins, de portes variados, mas em geral com um conjunto expressivo de pequenas e médias empresas não integrado verticalmente. Essas empresas, por sua vez, atraem fornecedores e outras indústrias correlatas e de apoio, cuja presença e importância nos sistemas locais são determinadas exclusivamente por forças de mercado. Por fim, surgem também importantes instituições locais de apoio a empresas.

Ainda na questão das instituições de apoio, Galvão (1999, p. 16) destaca

A densidade institucional baseada na presença de uma rede de informações e de produção entre as empresas, representada por organizações de trabalhadores ou sindicatos; associações e grupos comunitários de interesses específicos; autoridades regionais ou locais; e instituições de apoio especializado ou de serviços, formam o que é considerado as instituições de apoio.

Segundo Crocco *et al.* (2001), a observação das vantagens que podem advir da proximidade física das empresas, ou seja, da aglomeração, produz ações e resultados positivos não apenas para as empresas, mas para todos os que, de alguma maneira, estão envolvidos no aglomerado e auxiliam na resolução de problemas similares e comuns.

Este trabalho tomará por definição de APL o conceito exposto por Lastres e Cassiolato (2003), segundo o qual, quando há agentes sociais, políticos e econômicos, aglomerados em determinado território, com foco em uma atividade econômica específica, mesmo com ligações recentes, está formado um Arranjo Produtivo Local.

2.1.3 Características dos APLs

Um *cluster* não se forma de repente, podendo mesmo decorrer longo tempo para a aglomeração das empresas solidificar-se em um espaço geográfico, mas as suas características são:

- 1º. Grande número de empresas de pequeno e médio porte, que, sozinhas, muito provavelmente não conseguiriam sobreviver;
- 2º. Apresentar um setor industrial como base e outros ramos, como os produtores de máquinas e equipamentos, de insumos, e outros, constituindo um distrito industrial;
- 3º. Ter mão de obra local, com características específicas; e
- 4º. Cooperação e competição entre os atores do aglomerado (COSTA, 2012).

Para Porter e Sölvell (1998), os *clusters* têm múltiplos atores (empresas e instituições), em certos termos autônomos na tomada de decisões e formulação de estratégia. Eles cooperam e competem entre si e apresentam elementos tangíveis, como sua infraestrutura, e intangíveis, como o *know-how*, além do institucional, como autoridades públicas.

Castells (1999) observa que aumenta a necessidade de as empresas interagirem entre si e com o ambiente. Dessa maneira, a inter-relação entre os atores da aglomeração resulta em aprendizagem, facilitando a solução desses desafios por meio da mudança de comportamento (CASSANEGO JR., 2014).

Por meio de pesquisas, Todeva (2006) afirma que não existe um modelo perfeito de *cluster*, o que dificulta as intervenções políticas. Os de origem industrial podem ultrapassar áreas geográficas, indo além do limite das indústrias distintas. Assim, pode haver sobreposição de *clusters* geográficos e aglomerações industriais. Esse fato é comum nas economias mais estáveis, integra as atividades dos vários setores e resulta nas concentrações específicas.

2.1.4 Classificação dos APLs

De acordo com Roelandt e den Hertog (1998), há três níveis básicos de análise na classificação dos *clusters*, considerando desde pequenos grupos de empresas até grandes agrupamentos de indústrias:

1. Nacionais ou *macroclusters* – agrupamento de grande relevo na

- economia nacional, caracterizados pela análise dos padrões de especialização e pelo comércio que desenvolvem;
2. Setoriais ou *mesoclusters* - apresentam interconexões e intraconexões num ramo específico da economia e desenvolvem vantagens competitivas estratégicas para este ramo;
 3. Empresariais ou *microclusters* - aglomerados que resultam da conexão e *networking* das empresas, razão porque são essenciais as alianças estratégicas e as parcerias.

DeBresson (1996) e Porter (1998) apontam que as empresas que cooperam no *cluster* estão, normalmente, em diferentes setores; sendo provável que estejam envolvidas em um processo de inovação e, ao mesmo tempo, unidas por um processo de produção o que torna essencial detectar e analisar os processos produtivos para reconhecer a estrutura central de um *cluster*.

Feser (2005) afirma que os "modelos" de *clusters* são um conjunto padrão de setores afins, identificados com base nas inter-relações existentes a despeito da área geográfica. Os grupos econômicos considerados apresentam três aspectos fundamentais:

1. a interdependência interna e externa entre os componentes;
2. o desempenho ao longo do tempo; e
3. o desempenho dentro de uma área geográfica delimitada (FESER; BERGMAN, 2000).

Sölvell (2008), por sua vez, aponta quatro tipos de aglomerações:

- 1º. Referem-se às economias gerais de concentração regional e urbana que se aplicam a todas as empresas e indústrias em um único local (chamado economias de urbanização), com custos de transporte reduzidos e ótima eficiência de operações na aglomeração como um todo; e
- 2º. Relacionam-se às economias em que as empresas envolvidas em atividades de negócios similares resultam no desenvolvimento de distritos industriais, as quais formam uma base para sistemas de produção flexíveis que atendem às demandas de mercados voláteis.

Nos primeiros dois tipos de aglomeração, as economias têm por base processos em que as relações entre as empresas, instituições e infraestruturas dentro de uma região resultam em economias de escala e escopo;

desenvolvimento de mercados de trabalho e de habilidades especializadas; maior interação entre os fornecedores locais e os clientes; e infraestrutura compartilhada (SÖLVELL, 2008).

- 3º. Relacionam-se com centros de criação de conhecimento e inovação. São regiões especializadas, com agrupamentos, e alcançam um melhor desempenho, oferecendo multiplicidade de competências, tecnologias, instituições políticas e acadêmicas, inspiração cultural e, por todo esse conjunto, mais propícios à inovação e modernização; e
- 4º. Relacionam-se com a criação de conhecimento e criatividade em uma região sem fronteiras setoriais.

Suzigan, Garcia e Furtado (2007) criaram uma classificação de APLs com base em duas condições:

1. a representatividade do APL para o desenvolvimento local e regional; e
2. a representatividade do APL para o seu setor no Estado.

Assim, criou-se uma expressão que utiliza o Quociente de Localização (QL) e a participação do emprego da atividade na microrregião, comparados ao total de empregos da mesma atividade no Estado (P). A combinação das duas variáveis (QL e P) resultou em quatro tipos de APLs:

1. Núcleos de Desenvolvimento Setorial/Regional: de grande importância para o desenvolvimento local ou regional e, além do setor econômico em que atua;
2. Vetores Avançados: importantes para o setor em que atuam, mas não igualmente importantes para a economia local ou regional. Estão situados em metrópoles ou em grandes centros industriais;
3. Vetores de Desenvolvimento Local: são importantes APLs na região em que se localizam, mas sem contribuição direta para o setor no qual atuam;
4. Embriões de Arranjo Produtivo: correspondem ao início dos APLs, ainda sem importância para seu ramo e para a região local, dado estarem em formação inicial e misturar-se com outras atividades econômicas (SUZIGAN, GARCIA E FURTADO (2007) *et al.*, 2007).

2.1.5 Vantagens da aglomeração nos APLs

O agrupamento dessas empresas e a formação de redes resultam normalmente em um aumento da competitividade das pequenas e médias empresas (HUMPHREY; SCHMITZ, 1996), como se vê com nitidez nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, facilitando o acesso a mercados distantes (KNORRINGA, 1999).

Revelam as pesquisas de Porter que a vantagem competitiva está relacionada às empresas concentradas em determinada área geográfica, o que pode trazer vantagens na competição, inclusive mundial, já que as cidades com *clusters* de negócios têm vantagem competitiva em relação àquelas em que as empresas operam isoladamente (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Considerando essa evolução, as empresas - para manter-se competitivas – precisam promover a interação entre si e os demais atores do aglomerado, gerando sinergias coletivas que resultam em inovação, cooperação e desenvolvimento de processos de aprendizagem; fatores, por sua vez, que tornam as empresas do arranjo cada vez mais, competitivas em um mercado com muitos desafios, dado existir entre elas ajuda mútua. Isso explica a preocupação do Governo em desenvolver políticas que aumentam a competitividade de regiões e países, considerando a formação de aglomerados (AMARAL, 2013).

Despertou-se, assim, o interesse regional pelo estudo de *clusters* e sua importância no desenvolvimento econômico, tendo os governos passado a preocupar-se e a ver esses agrupamentos como fundamentais nas políticas de desenvolvimento (ENRIGHT, 1998). Porter (1998) destaca que esses agrupamentos têm transformado a economia mundial e estão presentes em quase todos os níveis geográficos, com “massas críticas e êxito competitivo”.

O crescimento e a competitividade não estão aliados às empresas individuais, tendo-se o foco deslocado das empresas isoladas para o agrupamento de empresas, ou seja, a aglomeração foi essencial para este resultado (ZACCARELLI *et al.*, 2008). O aumento de agrupamentos em uma região acarreta aumento de renda da sociedade (CASSANEGO JR., 2014).

Os *clusters* têm uma importância intangível no ambiente de negócios de uma região, a tal ponto – é fundamental reconhecer – que são pequenas as chances de sobrevivência fora deles (FESER; BERGMAN, 2000). Sempre há trocas entre as

empresas, porque, ainda que ofereçam produtos diferentes, os processos podem ser semelhantes e os elementos neles envolvidos as mantêm unidas (TURNER, 2001).

O agrupamento de empresas as ajuda a superar as dificuldades de crescimento e competir em mercados distintos e longínquos, embora os resultados positivos não sejam imediatos, podendo levar até décadas para aparecer (SCHMITZ e NADVI, 1999).

Entre as vantagens dos aglomerados contam-se o alcance às eficiências chamadas coletivas, o acesso a outros mercados, a especialização do serviço e trabalho, a criação de uma infraestrutura de apoio às empresas envolvidas e a promoção da cooperação entre elas. Isso deriva maior poder de negociar a compra de insumos e componentes, redução do custo de produção, maior nível de qualidade e maior especialização das empresas. Muito vantajoso também é o compartilhamento de informações e conhecimentos – com reflexos na especialização da mão de obra -, a compra e venda coletiva de bens e serviços e a criação de associações e consórcios. Essas atividades cooperativas facilitam o desenvolvimento dos processos de produção da empresa, reduzem o custo de distribuição dos produtos nacional ou internacionalmente e, ainda melhoram as campanhas de *marketing* (SANTOS, CROCCO e SIMÕES, 2003).

As aglomerações/agrupamentos trazem vantagens na capacidade de inovação das empresas, além de aumentar a sua produtividade, visto que as características que promovem aumento de produtividade influenciam diretamente as inovações (PORTER, 1998). Importa ainda incluir no conceito de APL o papel da inovação, da aprendizagem e da competitividade entre os atores participantes, além de todas as atividades vinculadas ao sistema produtivo (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

É patente a relação entre as atividades econômicas locais e regionais e o desenvolvimento do aglomerado. A localização impacta na criação de conhecimento, difusão e compartilhamento - elementos que podem determinar a competitividade das empresas individuais – assim como os locais em que atuam. Inovações e aprendizagem, antes consideradas fatores de concorrências entre empresas individuais, podem representar vantagens quando se considera a interação entre empresas ligadas na forma de *clusters* (PORTER, 1990) e sistemas de inovações (LUNDVALL, 1992).

No livro *Princípios de Economia*, Marshall (1982) destacou a razão pela qual os

agrupamentos podem auxiliar as empresas a competir, uma vez que a aglomeração de empresas envolvidas em processos semelhantes costuma gerar uma série de economias externas, com redução de custos para essas empresas. Entre as vantagens, enumerem-se os trabalhadores especializados, o fácil acesso aos fornecedores de insumos e serviços especializados e o rápido compartilhamento de novos conhecimentos. Essas economias explicam o crescimento e desenvolvimento dos *clusters*, e justificam porque o estudo de Marshall, embora feito há décadas atrás, continue a ser referência obrigatória do tema.

Segundo Marshall (1982), ocorrem cinco processos importantes em um aglomerado:

- 1º. Os trabalhadores especializados, ou seja, o capital humano é reunido no *cluster*, e pode ser acessado por todas as empresas que o compõe;
- 2º. As empresas se beneficiam por meio da cooperação mútua, sendo o conhecimento automaticamente trocado entre as participantes;
- 3º. As empresas de serviços e fornecedores têm grande importância no conceito de aglomerados;
- 4º. Relações interindustriais; e
- 5º. Relações comprador – fornecedor.

Três razões fundamentais, ainda segundo Marshall (1982), explicam o êxito da concentração de empresas em certo território e setor sobre a dispersão das empresas:

- 1º. A concentração atrai, desenvolve e se beneficia de um mercado de trabalho, as competências especializadas minimizam os riscos econômicos dos trabalhadores individuais;
- 2º. A concentração de empresas similares cria um bom mercado para fornecedores, o que por sua vez, age como uma vantagem produtiva para compradores ou clientes; e
- 3º. Empresas concentradas em um grupo compartilham conhecimento.

Verschoore e Balestrin (2006) citam cinco fatores de estímulo à competitividade nos Arranjos Produtivos Locais:

1. Ganhos de escala e de poder de mercado (as empresas juntas

- no aglomerado negociam melhor com os fornecedores);
2. Busca de soluções coletivas (as empresas conglomeradas têm acesso a financiamentos, instituições de apoio e políticas fora do alcance de empresas individuais);
 3. Inovação e aprendizagem (as inter-relações e colaboração conjunta estimulam o desenvolvimento de habilidades específicas e de competências);
 4. Diminuição de riscos e custos (tudo é dividido entre as empresas participantes); e
 5. Melhoria das relações sociais (por meio do desenvolvimento da confiança e das práticas colaborativas).

Porter (2003) destaca que os atores econômicos, e a proximidade das instituições geram vantagem produtiva pela localização e suas conexões. Os *clusters* podem ter uma relação funcional (fornecedores e compradores, produtores e distribuidores) ou por concorrência no mesmo mercado (VASILESCU, 2009).

Segundo Perroux (1950), a dinâmica de *cluster* é um mecanismo que influencia o desenvolvimento e o próprio território, porque as empresas, além da função econômica, têm igualmente a função de entidade social, desempenhando papel de liderança para assegurar a competitividade das empresas.

Dessa maneira, um agrupamento de negócios passa a ter a condição de *cluster* se obtiver vantagens competitivas em relação às empresas isoladas fora do *cluster* e se o agrupamento formar um sistema supraempresarial, ou seja, desenvolver os efeitos primários e sistêmicos, batizados por Zaccarelli *et al.* (2008) de *fundamentos da vantagem competitiva*. Tal colocação vai ao encontro do que afirma Llorens (2001), que não se deve associar competitividade a uma empresa, mas a algo sistêmico, em que a aglomeração das empresas e as suas relações torna-se mais poderosa do que nas empresas isoladas.

Zaccarelli *et al.* (2008) enumeram onze fundamentos das vantagens competitivas dos *clusters*: concentração geográfica, abrangência de negócios viáveis e relevantes, especialização das empresas, equilíbrio com ausência de posições privilegiadas, complementaridade por utilização de subprodutos, cooperação entre empresas do *cluster* de negócios, substituição seletiva de negócios do *cluster*, uniformidade do nível tecnológico, cultura da comunidade adaptada ao *cluster*, caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias, estratégia de resultado,

orientada para o *cluster*. O Quadro 1 explicita os impactos desses fundamentos:

Quadro 1 - Fundamentos da Vantagem Competitiva dos *Clusters*

Fundamento		Impacto na competitividade	
		Causa	Efeito
1	CONCENTRAÇÃO geográfica	Diferencial competitivo na atração de clientes isento de despesas específicas.	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
2	ABRANGÊNCIA de Negócios viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedor) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos.	Custos de busca e acesso menores para o cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
3	ESPECIALIZAÇÃO das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores.	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4	EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas	Diferencial competitivo no menor custo agregado do conjunto dos negócios.	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
5	COMPLEMENTARIDADE por utilização de subprodutos	Diferencial competitivo associado à redução de custos, decorrente da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado.	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6	COOPERAÇÃO entre empresas do <i>cluster</i> de negócios	Diferencial competitivo devido a transparências e desenvolvimento compartilhado de competências.	Aumento da capacidade competitiva do <i>cluster</i> de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
7	SUBSTITUIÇÃO seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Diferencial competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes.	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8	UNIFORMIDADE do nível tecnológico	Diferencial competitivo na evolução de acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e na oferta das empresas do <i>cluster</i> .	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
9	CULTURA da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do <i>cluster</i> .	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao <i>status</i> atribuído relacionado ao trabalho.
10	CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de (novas) tecnologias	Movimento de intervenção, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia.	Diferencial competitivo resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc.).

11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientada para o <i>cluster</i>	Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a <i>clusters</i> oponentes ou de negociação com "leões" da rede.	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do <i>cluster</i> em termos de lucro agregado.
----	---	---	---

Fonte: Zaccarelli *et al.* (2008, p. 24)

Para Malmberg (2002), são cinco as ligações funcionais dos aglomerados:

- 1º. Ligações verticais transacionais, ou seja, troca de mercadorias, *know-how* etc. entre empresas, clientes e fornecedores;
- 2º. Ligações horizontais competitivas, ou seja, a concorrência entre empresas em fatores de produção, como o trabalho da compra de insumos;
- 3º. Conhecimento resultante da interação entre os atores;
- 4º. A cooperação horizontal por meio de contatos formais e informais, como alianças estratégicas, redes etc.; e
- 5º. Semelhanças com tecnologias, atividades complementares, infraestrutura e trabalhadores.

A origem dos *clusters* e dos arranjos pode ser considerada uma só, porque inclui circunstâncias históricas como a proximidade de fontes de insumos, as condições de demanda local e outros fatores. Assim, "o âmbito geográfico de um *cluster* pode variar de uma única cidade ou estado ou de um país ou até mesmo um grupo de países vizinhos" (PORTER, 1990).

Esses fatores determinam as razões essenciais da concentração das empresas em determinada área e porque um território geográfico assume vantagem competitiva. Muitos desses fatores, porém, atuam de forma independente, embora possam interagir um com os outros, a exemplo da tecnologia. Krugman (1996) afirma que a tecnologia é fator importante para a indução de um *cluster*, uma vez que ajuda seu desenvolvimento.

Ensina Machado (2003) que os APLs começam em fase embrionária, caracterizada por inovações que reduzem custos, junto à facilidade do acesso à mão de obra, matéria-prima e insumos. A fase seguinte corresponde ao crescimento do arranjo, quando outros setores e representantes se atraem e há ganho de escala com o aumento da produção, do que deriva a necessidade de mais mão de obra e se induz a especialização.

Passa-se, então, a uma maior preocupação com a qualidade e com a

formação das instituições de apoio. Na fase de maturidade, os mercados regionais se estabilizam, levando as empresas a buscarem novos mercados, não raro a caminho da exportação. Por fim, atinge-se a fase de pós-maturidade ou rejuvenescimento, quando a competição com outras localidades se torna mais feroz e o acúmulo de competência e experiência do APL permite ampliar os negócios e obter vantagem pela reputação do aglomerado.

Quando as empresas agrupam-se formando uma aglomeração, cria-se um processo de aprendizagem coletiva que as beneficia, favorecendo permutas de mão de obra qualificada do mercado de trabalho local entre as empresas, assim como entre clientes e fornecedores, o que costuma ocorrer com base na rede de contatos informais entre esses atores (CASSANEGO JR., 2014).

A inter-relação que resulta na colaboração entre as empresas, universidades e institutos de pesquisa diminui, não só os custos de pesquisa como as incertezas e riscos, porque nesses arranjos, a competitividade tem por base desenvolver e adaptar novas tecnologias e processos, serviços e produtos, o que resulta numa dinâmica de inovação e de alteração do comportamento das empresas, essencial para que as elas sobrevivam (UTTERBACK, 1996).

Portanto, pode-se dizer que as aglomerações de empresas apresentam vantagens, principalmente na questão da competição, quando comparadas às empresas que atuam de maneira isolada, pois essa relação entre as empresas, gera sinergias, que resultam em empresas, mas fortalecidas frente ao mercado, além disso estimula o desenvolvimento econômico e do próprio arranjo (ZACCARELLI et al., 2008; AMARAL, 2013; CASSANEGO JR., 2014).

2.1.6 A conexão dos atores envolvidos nos APLs

Na Teoria da Aglomeração Padrão, Marshall (1982) destaca que as empresas se unem constituindo ligações locais com força de trabalho diversa, para partilhar um bem comum. Comenta Cassanego Jr. (2014) que a teoria de Marshall fornece resposta para a aglomeração de empresas de um mesmo ramo, levando em conta a partilha de serviços e força de trabalho e criando ligações locais com outras empresas.

A teoria econômica neoclássica considerava as empresas em isolamento, umas preocupadas com as outras, tão somente por meio dos sinais do mercado formal, enquanto a teoria moderna concebe um distrito industrial, com conexão entre

empresas e confiança de colaboração entre os agentes econômicos dentro do distrito (CASSANEGO JR, 2014).

Para Becattini (2009), a análise de um distrito ou *cluster* faz parte da comunidade local, uma vez que tende a influenciar o sistema global, econômico e social. Considerando os *clusters*, importa estar atento aos termos estritamente econômicos da exploração do "sistema de negócios" e da sociedade local ou comunidade em que estão localizados, porque sua existência se justifica, exclusivamente, a serviço desse "sistema de negócios". A competição e cooperação se misturam entre as empresas, mas a cooperação tanto é maior quanto mais estiver imersa na sociedade local.

Quando juntas, as empresas têm a possibilidade de cooperar, buscando tornar-se mais competitivas, granjeando, por isso, mais clientes e dividindo o "peso" de projetos de porte, mediante consórcios para obter financiamento, levantar capital para comprar insumos ou custear pesquisas conjuntas, por exemplo. Não se perca de vista, entretanto, que – embora cooperem com certo grau de confiança – as empresas de aglomeração continuam a competir entre si, assim como com as empresas externas (CASSANEGO JR., 2014).

Estabelecido entre as empresas da rede certo grau de confiança, elas passam a auferir benefícios do compartilhamento de informações e conhecimentos. A confiança é extremamente importante para as empresas dentro do aglomerado, já que torna as relações mutuamente benéficas (GRANOVETTER, 1985).

Segundo Patias *et al.* (2009), a aglomeração de empresas precisa acontecer em determinado setor ou cadeia, mas isso não é suficiente para formar um APL. É ideal que as empresas reconheçam que, cooperando entre si, atingem vantagens competitivas de que não seriam capazes sozinhas, o que lhes permite atrair novos investimentos e conquistar vários mercados nacionais e internacionais.

2.1.7 O comportamento dos atores nos APLs

A eficiência dos aglomerados de sucesso parece estar relacionada com o comportamento cooperativo entre os atores envolvidos no *cluster* e com a ação estratégica das decisões políticas (SCHMITZ, 1999).

As empresas do aglomerado interagem e colaboram em atividades de alto retorno, agregando sinergias e complementando a divisão de recursos, de forma horizontal e ou vertical. Assim, um dos pré-requisitos para ter sucesso consiste em

manter relações positivas de forma horizontal e/ou vertical (PORTER, 1990). As relações verticais correspondem aos fornecedores e clientes e as horizontais, às relações que os atores mantêm entre si e que geram saídas positivas para todos na relação (LIRA, PIMENTEL NETO e DORNELLAS, 2013).

Cientes de suas limitações, as pequenas e médias empresas são mais incentivadas a colaborar. O objetivo das grandes consiste em assumir o controle das operações, principalmente de atividades críticas de valor agregado, o que implica diversificar suas operações em outras indústrias ou empresas. Portanto, as inter-relações da indústria desenvolvem-se dentro dessas operações de empresas diversificadas. Tais inter-relações tanto podem ser externas, ou seja, relações de fornecimento entre as empresas, quanto internas, que constam no portfólio das atividades de cada empresa individual (SÖLVELL, 2008).

Jessop (1998) destaca a função do mercado, do Estado, das associações e de outros meios na coordenação das inter-relações entre os atores participantes do arranjo, função que pode referir-se a qualquer forma de coordenação de atividades interdependentes, envolvendo:

- Anarquia de trocas (mercado): não há vínculos nas transações de mercado, a estrutura de Governança não está especificada e as transações acontecem de maneira eventual;
- Hierarquia organizacional: a Governança é exercida por uma empresa líder nos relacionamentos da rede, o cliente participa no processo de gerenciamento de qualidade, contribuindo para o processo operacional; ou
- Auto-organização (heterarquia): cada participante administra o sistema em momentos diversos; o sistema administrativo é auto-organizador.

Humphrey e Schmitz (2000) buscaram compreender a coordenação no contexto da cadeia de valor, a que chamaram de *global value chain*. Consideram que há, nas cadeias de valor, empresas condutoras, que não somente compram produtos disponíveis de fabricantes ou intermediários no mercado, mas coordenam a cadeia, explicitando muitas vezes quem deve produzir o quê e monitorando o desempenho.

Observam os autores (2000) que não importa se as cadeias são conduzidas pelos produtores ou pelos compradores, uma vez que há vários tipos possíveis de relacionamento entre as empresas e organizações. Já Todeva (2006) investiga as

empresas em uma área geográfica em particular que procuram interagir, buscando a colaboração do Governo e suas organizações, a exemplo das agências governamentais. Tais inter-relações incidem sobre as decisões estratégicas e as escolhas feitas pelas empresas em relação às vantagens competitivas que podem surgir da especialização das operações, considerando a escala e o escopo de sua diferenciação e a coordenação dos fluxos de entrada e saída.

As metodologias consideram essas inter-relações ao mapear os *clusters*, incluindo as operações e as ações de colaborações entre as empresas. O intento de tais inter-relações é indicar a interconectividade e as ligações entre os mercados de entrada e saída na cadeia de valor. Portanto, a diversificação de operações entre as empresas mostra que dentro e através das cadeias de valor, é possível encontrar uma indicação crítica que delimite os *clusters* e estabeleça suas inter-relações (TODEVA, 2006).

Lira, Pimentel Neto e Dornellas (2013) afirmam que a base de um APL é a relação entre seus atores, que criam laços e formam redes nas quais circulam diversos tipos de recursos, como financeiro, conhecimento, informação etc. No centro de um APL tradicional estão as empresas especializadas; em segundo plano, as fornecedoras de componentes e, em último plano, as “entidades de apoio”: Governo, universidades e setor de serviços, seja público ou privado, os quais dão suporte de infraestrutura de comunicação, de financiamento, transporte, educação e pesquisa.

O bom funcionamento de um APL corresponde à gestão das relações de poder. Ali se vê a “interação entre universidade, indústria e governo, que representa a base para a inovação e o crescimento em uma economia baseada no conhecimento” (ETZKOWITZ, 2009, p.1).

O maior objetivo de um APL é melhorar as relações entre as empresas pela articulação, estimulando o envolvimento e aumentando a capacidade de negociação com os outros atores do APL - governos e entidades representativas - além de incentivar a cooperação e a aprendizagem, baseada no compartilhamento de informações e apoiada por uma coordenação (LIRA, PIMENTEL NETO e DORNELLAS, 2013).

2.1.8 Políticas dos APLs

As políticas baseadas em *clusters* precisam oferecer uma abordagem ampla, com perspectiva de compreensão das condições e possíveis acontecimentos na Economia, como problemas e vantagens geradas por essas políticas. Quando bem elaboradas, tais políticas influenciam positivamente grande número de empresas, com pequeno custo para o Governo, o que demanda, entretanto, que Governo, empresas e outros atores que participam do *cluster* caminhem juntos na busca de um mesmo objetivo (TURNER, 2001). Enright e Ffwocs-Williams (2000, p.4) advertem, entretanto, que as

[...] orientações sobre a política para com os *clusters* devem ser premissa de uma visão de governo, como o apoio existente aos emergentes grupos em vez de tentar criá-los a partir do zero. Uma política que visa desenvolver inteiramente novos grupos de empresas em setores selecionados pode implicar custos e riscos elevados e servir como um problema das formas obsoletas de segmentação industrial.

Para tanto, é ideal identificar todos os elos dessa corrente e avaliar o desempenho dos fornecedores de insumos, levando em consideração o modo como auxiliam a integrar e consolidar as relações de produção em determinada área geográfica (DÁVILA, 2002).

Quando se analisa a constituição dos *clusters* regionais, pode-se chegar ao resultado de quais benefícios competitivos estes *clusters* trazem a uma cidade por meio do compartilhamento de conhecimentos e do potencial de inovação. Duas questões merecem atenção com vistas a desenvolver a política econômica em favor dos *clusters*:

1. como identificar os atores e os limites de um *cluster*?
2. como desenvolver trocas positivas entre os atores de um *cluster*? (REYES, 2008).

Feser (2005) propõe que se examinem vários aspectos na análise dos *clusters*, a começar pelo grau de interdependência entre os atores aí envolvidos. O segundo aspecto consiste em determinar o estágio de desenvolvimento do *cluster*, classificado como existente, emergente e potencial. A dimensão geográfica é o terceiro aspecto, que se reveste de conexões fortes quer os locais se situem a pequena ou grande distância.

Reyes (2008) identifica que a estratégia de política de desenvolvimento da atividade econômica consegue ser mais eficaz em determinada área geográfica

quando se propõe a auxiliar os aglomerados de empresas inter-relacionadas nessa localização. Este auxílio deve-se basear no estudo dos fatores de sucesso observados nos *clusters* espalhados pelo mundo e suas metodologias para auxiliar os *clusters* em formação.

Reyes (2008) ainda destaca que os resultados, em diferentes níveis de governo, podem ajudar no desenvolvimento dos *clusters*. A participação do Governo Federal no incentivo dessas aglomerações é fundamental e produz os maiores efeitos sobre o sistema econômico. Já o governo municipal pode trabalhar políticas voltadas à prestação de serviços, apoiando os *clusters* localmente, a fim de reforçar seu potencial de desenvolvimento.

Cabe ao Governo Federal promover esses aglomerados, visto que eles geram os maiores efeitos multiplicadores sobre o conjunto do sistema econômico, enquanto os governos locais devem trabalhar medidas voltadas à prestação de serviços de apoio aos *clusters* localmente, com o objetivo de reforçar o seu potencial de inovação e melhorar as relações em aglomerações menos desenvolvidas.

Equivoca-se a política econômica para as aglomerações quando apenas leva em consideração os meios e os fins. Os *clusters* são o meio que gera a vantagem competitiva, mas não um fim em si mesmo. Uma maneira de aumentar as taxas de inovação e crescimento de toda a Economia, em última análise, é basear-se nos esforços para desenvolver as sinergias entre os atores de um *cluster*. Deve-se considerar que uma estratégia que resulte numa taxa acelerada de expansão de um grupo pequeno de empresas, sem apresentar, entretanto, inovação e crescimento nacional ou local, equivale a uma desvantagem, ou mesmo um fracasso no *cluster* (FESER; BERGMAN, 2000).

Tenha-se em mente que a definição de APL utilizada neste trabalho, é o que propõe Lastres e Cassiolato (2003), segundo a qual um Arranjo Produtivo Local consiste em haver agentes sociais, políticos e econômicos aglomerados em um determinado território, com foco em uma atividade econômica específica, ainda que suas ligações sejam recentes.

Gascón, Pezzi e Casals (2010) concluem que a política de aglomerados tem crescido nos últimos anos, não só por ser útil, mas porque visa a aumentar a produtividade, melhorando a capacidade de inovação e ajudando o nascimento de empresas, além de promover economias internas e externas, quebra de limites

territoriais e produtivos, estímulo à cooperação e coordenação empresarial e público-privada, tornando-se uma ferramenta interessante de desenvolvimento regional, o que se pode designar com precisão de Governança.

A Governança tem como função principal liderar o arranjo, visando ao crescimento por meio de atitudes que buscam a mobilização, o envolvimento e a coordenação dos líderes empresariais, além da articulação com as instituições de apoio (públicas e privadas), o diálogo, a cooperação e a valorização de todos os atores participantes, mostrando a importância de cada um neste processo coletivo (MALO, 2000). A Governança tem papel fundamental no sucesso ou fracasso de um APL (WEGNER; KOETZ; WILK, 2012).

2.2 Governança

2.2.1 Conceituação

Senão o termo, a noção de Governança, acompanha vários processos históricos, nas alterações da política no mundo, no redesenho da posição do Estado e sua importância e no efeito da globalização, estimulando novas maneiras e formas de gestão pública ou privada. Perpassando por questões econômicas, sociais e ambientais, incentivando o intercâmbio e o relacionamento entre pessoas, instituições, empresas e o Estado, a Governança revela sua presença marcante em todos os níveis (SOUZA; CANDIDO, 2009).

Observa Malo (2000) que, somente na década de 1980, o termo Governança destacou-se entre ramos do conhecimento como direito, políticas públicas e gestão de organizações públicas e privadas com ou sem fins lucrativos. Williamson (1985) define Governança como uma maneira distinta de organizar as atividades econômicas.

Já Wegner, Koetz e Wilk (2012) conceituam Governança como “as regras do jogo da cooperação”, definidas pelas empresas que constituem o arranjo. Os arranjos tendem a desenvolver diferentes tipos de Governança, os quais costumam determinar o desempenho das empresas participantes.

Segundo Rhodes (2007), a Governança corresponde a um novo processo de governar, a um novo método pelo qual a sociedade é governada. Governança é mais amplo do que o governo, porque inclui atores não estatais. Os limites entre os setores público, privado e voluntário foram redesenhados pela Governança, que é, em essência, uma forma de governar com e por meio de redes, aglomerados, arranjos

etc.

Há quem defina Governança como a coordenação das atividades econômicas (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000), em termos de hierarquia e liderança, e quem prefira fazê-lo por seus opostos - colaboração e cooperação (STORPER; HARRISON, 1991).

Constata-se que hoje as empresas interagem sempre mais, procuram formar aglomerados, os quais demandam coordenação – que outra coisa não é senão Governança. Uma sua característica frequente são os sistemas sociais, cuja informalidade colabora para quebrar as barreiras burocráticas entre as empresas, dispensando as relações formais e contratuais e agilizando muitos processos, como o desenvolvimento de produtos complexos ou serviços em ambientes desafiadores e de forte competição (PIORE; SABEL, 1984; POWELL, 1990; RING *et al.*, 1992; SNOW, MILES *et al.*, 1992).

Albers (2005) destaca que o processo de tomada de decisão pode ser centralizado dentro do arranjo, centralização que equivale a uma forma de coordenar e envolve menos conflitos nas tomadas de decisão. Com isso, um grupo pequeno de atores acaba ganhando autonomia para decisões que afetam o arranjo.

Um grande número de empresas só pode ser coordenado se houver centralização dos processos decisórios e coordenação firme exercida pela Governança. Além disso, essas decisões devem vir ao encontro dos interesses desses atores, já que nem sempre são aceitas por todos e requerem as qualidades de persuasão dos tomadores de decisão (ALBERS, 2005).

Suzigan, Garcia e Furtado (2007) definem Governança como a capacidade de comandar ou coordenar que certos atores, tais como empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador, têm sobre os inter-relacionamentos de produção, comercial ou tecnológico.

Quanto às relações entre atores de um aglomerado, pode-se afirmar que Governança é o ato de governar, conduzir, administrar considerando toda a complexidade de relações presente em ambientes desafiadores, em constante mutação e de que participam muitos atores, o que exige gestões pormenorizadas exatas e bem elaboradas, que levem em conta aspectos de confiança, ética, transparência e legitimidade (SOUZA; CANDIDO, 2009).

Segundo Lastres e Cassiolato (2003), a Governança pode ser entendida como os meios pelos quais as pessoas, instituições e empresas administram seus

problemas, resolvem seus conflitos e cooperam recorrendo a sistemas formais ou informais de coordenação.

Para Brito e Albagli (2003), Governança é um conjunto de práticas para estimular a relação com o ambiente interno e externo, assegurando todos os recursos e informações de que as instituições necessitam para sobreviver.

Segundo esses autores (2003), ela corresponde a diferentes meios de coordenação, participação e intervenção nos processos de tomada de decisão dos diferentes atores de um aglomerado, a exemplo do Estado, empresas, cidadãos, trabalhadores e organizações governamentais, e das atividades que envolvem os processos de produção e comercialização, como também a criação e o compartilhamento de conhecimentos.

A Governança diz respeito a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”, e “não apenas a mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como: os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos” (SANTOS, 1997, p. 342). A abrangência do termo Governança é ampla a ponto de incluir todas as sociedades.

Löffler (2001, p. 331) define Governança como “estruturas e processos que permitem a atores governamentais e não governamentais coordenar necessidades e atividades interdependentes através da construção e implementação de políticas na ausência de uma autoridade política unificadora”.

Rosenau (2000, p. 15-16) afirma que “Governança é um fenômeno mais amplo que governo; abrange as instituições governamentais, mas implica também mecanismos informais, de caráter não governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro da sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas”.

Chen e Liu (2008) entendem por Governança um processo que envolve a participação dos executivos/empresários, governo regional, organizações intermediárias, instituições educacionais (faculdades e universidades) científicas e de pesquisa e a comunidade local; por meio da comunicação, coordenação, negociação e cooperação, procuram auferir benefícios em favor de todos os que integram essa inter-relação.

De Propriis e Wei (2007) entendem por Governança a estrutura e o compartilhamento dos poderes de decisão entre os atores que participam de uma rede, APL ou *cluster*, incluindo a contribuição das empresas nos processos de busca dos objetivos produtivos e as políticas envolvidas. E a estendem à busca de soluções entre todos os atores, respeitando a hierarquia ou não, de acordo com o poder de cada ator envolvido.

Seria errôneo afirmar que um ou outro tipo de Governança tenha relevância, visto que cada tipo apresenta vantagens e desvantagens, conforme cada situação. Assim, a cada tipo de Governança cabe um domínio específico e um papel diferente.

Langen (2004) destaca cinco variáveis de qualidade, considerando os tipos de Governança:

- 1º. Presença de uma infraestrutura para trabalho coletivo, a qual contribui para resolver problemas coletivos. Essa infraestrutura tem três tipos de organizações: associações, organizações público-privadas e organizações públicas;
- 2º. A importância das organizações públicas que diretamente influenciam a eficácia da Governança, já que podem ajudar a resolver os problemas coletivos, dado que são – diferentemente das privadas – instituições sem fins lucrativos;
- 3º. Ouvir todas as empresas como, também todos os atores participantes do arranjo, porque as organizações públicas, público-privadas e as associações, normalmente enfrentam problemas para adaptar-se automaticamente às situações;
- 4º. Investir na comunidade local, o que contribui para a qualidade da Governança; e
- 5º. Quanto melhor o desempenho da empresa-líder melhor a qualidade do regime, uma vez que as empresas têm maior possibilidade de recursos para investir na solução dos problemas coletivos.

Segundo a Comissão sobre Governança Global (1996, p. 2), a “Governança é a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns”, acrescentando que a “Governança diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a

impor obediência, mas também a acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições”.

Em nível global, “a Governança foi vista primeiramente como um conjunto de inter-relações entre empresas, mas agora deve ser entendida de forma mais ampla, envolvendo organizações não governamentais (ONG), movimentos civis, empresas multinacionais e mercados de capitais globais e como estes interagem com os meios de comunicação de massa, que exercem hoje enorme influência”, numa ampliação de conceito radicalmente inovador da Comissão sobre Governança Global (1996, p.2).

Para efeitos deste trabalho, empregará-se o conceito de Governança de Chen e Liu (2008), para os quais a Governança se forma por meio de processos e com vários atores: Governo, Instituições Educacionais, Empresas, Organizações Intermediárias, de Pesquisa e a Comunidade Local. Esses processos são desenvolvidos por meio de coordenação, comunicação, cooperação e negociação, objetivando benefícios comuns a todos.

2.2.2 Ocorrência da Governança

Não é tarefa simples estabelecer quando a Governança ocorre, nem quanto colabora para que as empresas e os atores envolvidos (com ou sem fins lucrativos) resolvam problemas de adaptação, coordenação, compartilhamento e trocas de conhecimentos e informações (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

A Governança - pode ocorrer por meio do poder distribuído ou do gerenciamento da ação coletiva o *empowerment* das decisões entre os atores participantes -, configurando-se como cooperativa, associativa e democrática. Pode-se associar Governança à aprendizagem coletiva, parceria, participação, práticas e regulação de um bom governo, levando em consideração o orçamento participativo, as decisões e ações, visando ao desenvolvimento regional e local (GUIMARÃES, MARTINS, 2001).

A Governança é composta de empresas que trabalham juntas, como uma única entidade, executando tarefas com ações conjuntas, ainda que sejam concorrentes em outras situações. Depende de coordenação e controle social, com interações sociais, com sanções coletivas e respeito, muito mais do que autoridade ou recursos legais, visando à cooperação nas tarefas comuns (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Wegner e Padula (2010) afirmam que os processos decisórios complexos ou que não conseguem chegar a mínimos acordos entre os atores do aglomerado geram perda de tempo e discussões improdutivas, impedindo o APL de reagir às alterações do ambiente com a velocidade necessária, razão porque é fundamental o papel da Governança.

A Governança em APLs só ocorre quando os atores participantes visam às iniciativas coletivas e ao desenvolvimento de ações conjuntas, com foco na eficiência da coletividade e, não somente nas vantagens competitivas locais, que são produtos das economias de escala (SCHMITZ; NADVI, 1999).

Assim, deve desenvolver-se a Governança do desejo comum e da iniciativa dos participantes do aglomerado, uma vez que a sua estruturação é completa e que só com o tempo se vão observando os resultados. A evolução da Governança, portanto, precisa ser sólida e consistente para evitar orisco de fracasso logo no início de seu desenvolvimento, o que acarretaria só mais dificuldades para voltar a implantá-la já que os atores envolvidos perderiam a confiança e oporiam resistência à tentativa de implementá-la (GARCIA; MOTA; AMATO NETO, 2004, p. 6).

A Governança busca resultados eficazes, respeitando meios e processos, numa dimensão de atividade, como destaca Finkelstein (1991, p. 369), que se relaciona com atos propositados, e não apenas comandos tácitos. Segundo este autor, o estudo “sobre Governança está preocupado não apenas com decisões, mas também com suas conseqüências – por exemplo, efeitos distributivos, programas e projetos eficácia, consentimento e implementação doméstica”.

As ações de Governança, de acordo com Suzigan, Garcia e Furtado (2002, p.23), devem apoiar:

- a) O aparecimento de novas empresas com o auxílio de instituições de pesquisa locais;
- b) O aumento das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas empresas;
- c) O apoio à criação, desenvolvimento e evolução de centros de formação tecnológica e de recursos humanos;
- d) O fornecimento de serviços especializados com base em conhecimento técnico, como sistemas de gestão, pesquisas de mercados etc.;
- e) A implantação de programas da qualidade total e de gestão

- empresarial;
- f) O incentivo ao registro de patentes, para assegurar a proteção à inovação; e
- g) O uso de um único Sistema de Informação por todos os atores do arranjo.

Uma vez iniciada a implantação da Governança, importa desenvolvê-la de maneira local, quer dizer, alocar no próprio arranjo a estrutura física em que são tomadas as decisões sobre a Governança, porque assim se estabelece maior proximidade e contato com a realidade local (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, p. 1).

Como Villela *et al.* (2004) apontam, é necessário promover reuniões periódicas entre todos os atores da aglomeração produtiva que abordem o fortalecimento das relações e o incentivo à cooperação, além de ser um momento oportuno para compartilhar as informações entre os membros, desenvolvendo, dessa forma, a Governança. Visser (2004, p. 9) destaca, também que as ações da Governança devem ter como foco:

- inovação (processos, produtos, serviços, organização);
- formação e treinamento;
- estimular as exportações;
- desenvolver um melhor *marketing* e promoção, além de infraestrutura.

Langen (2004) ressalta posturas gerais de coordenação que implicam Governança:

1. Mercados, preocupando-se com a relação entre mercados internos e externos para incentivar as transações;
2. Hierarquias, envolvendo a coordenação e a liderança, conforme o tipo de Governança praticado em cada APL;
3. Alianças com instituições públicas ou privadas aptas a colaborar no processo de desenvolvimento e crescimento do arranjo;
4. Interfirmas, o que envolve os inter-relacionamentos entre as empresas presentes no APL; e
5. Associações com órgãos educativos e profissionalizantes, além de sindicatos e associações de empresas.

Na visão de Milreu (2011), a Governança pressupõe regras, que atuam sistemicamente nas empresas, no mercado, na sociedade e no governo, cada qual com limites estabelecidos, foco nos objetivos e no equilíbrio de atuação.

2.2.3 Regras para a Governança

Essas regras podem ser formais ou informais (normas, procedimentos, hábitos), moldando as relações de interação entre os participantes (atores) nos processos de tomada de decisão, atores que tanto incluem o poder público quanto os atores sociais e econômicos (MILAN e VIEIRA, 2011), sem deixar de observar que as inter-relações das partes e a sua interdependência sistêmica podem resultar em um enraizamento das relações (MILREU, 2011).

Theurl (2005) explica que essas regras devem contemplar:

- a) Maneiras para a tomada de decisão e a gestão da cooperação;
- b) Procedimentos para resolver conflitos e formas de estabelecer a cooperação, incluindo regras de entradas e saídas; e
- c) Estruturas de comunicação para facilitar o relacionamento entre os atores participantes.

Tais regras podem exigir um contrato, em alguns casos complexos, e abranger várias áreas, que vão muito além das relações de oferta e recebimento de bens e serviços. Em certas situações de terceirização, entretanto, o controle formal permite maior transparência e mais facilidade de Governança, o que pode impactar a relação entre os atores e fortalecer o controle, disseminando conhecimentos entre todos os participantes (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001). Esses controles/regras podem ser formais ou informais, baseados em comportamentos ou resultados.

A elaboração de um planejamento estratégico, que definirá as ações a realizar para atingir os objetivos da aglomeração, está entre as atividades básicas da Governança, assim como informar todos os atores participantes de tudo e de todas as etapas que estão sendo contempladas no planejamento, além de acompanhar cada um dos projetos (VILLELA *et al.*, 2004, p. 13).

Dessa forma, afirma Iparides (2004, p.7), “para consolidação e desenvolvimento de uma aglomeração produtiva, é necessário um plano de ação coletiva, com a identificação dos fatores dificultadores, gargalos, pontos críticos, entraves e pontos de ineficiência das empresas, vislumbrando também facilidades e

ganhos resultantes dessas ações”.

Enfatizam Dezi e Schiavone (2004, p.6) que os atores participantes tenham clara noção de que tudo o que se passa visa a atender às metas e ações estabelecidas para o desenvolvimento do aglomerado, advertindo para os riscos que qualquer ação individualista pode acarretar ao processo de Governança, do que invariavelmente resulta o não aproveitamento das vantagens competitivas desencadeadas pela formação do arranjo e o enfraquecimento da imagem corporativa da aglomeração produtiva.

A Governança, então, acontece quando se articulam efetivamente diferentes atores – estatais e não estatais – para enfrentar problemas e conflitos. Sua base fundamental é a articulação, construindo consensos para resolver as crises (GONÇALVES, 2006).

Também tem papel importante na Governança, a adequação do arranjo produtivo, conforme normas e regras baseadas em responsabilidade social, fiscal e na sustentabilidade, além do respeito aos padrões internacionais de trabalho, a fim de executar transações tanto nacional como internacionalmente (NADVI, 2008, p. 1).

2.2.4 Desenvolvimento da Governança

Devido às relações complexas entre os atores que constituem um aglomerado e seus diversos interesses, é necessário e praticamente obrigatório instituir uma liderança e uma coordenação que guie e direcione todas as ações e esforços na busca de um objetivo comum, que pode ser traduzido no crescimento e desenvolvimento desses arranjos (IACONO; NAGANO, 2007, p. 6).

Araújo (2010) alerta para que se preocupe com o planejamento sistematizado com base em conceitos modernos, facilitando a fiscalização e o acompanhamento de todos os atores participantes do APL, inclusive a sociedade e o Estado, o que não somente implica melhor desenvolvimento do arranjo como, também fortalecimento das relações institucionais e sociais.

Quanto ao relacionamento entre as organizações, é imprescindível que a Governança saiba harmonizar a diversidade das organizações presentes, levando-as a mobilizar-se e a liderar os atores do arranjo, dando suporte para o desenvolvimento das empresas e, dessa maneira, de todo o aglomerado. O desenvolvimento da Governança, porém, depende da participação de todos os atores envolvidos, e sua atuação deve ser desenhada e desenvolvida por meio do acordo

das necessidades e possibilidades de todos os atores (VILLELA *et al.*, 2004).

A Governança pode ser diferente, dependendo de tipo do arranjo produtivo local; portanto, ela é o mecanismo fundamental para a inovação, e faz parte de um processo coletivo e de inter-relação entre os agentes (processo de construção de aprendizado, resultado do compartilhamento de conhecimento). A base para essas ações é o sistema de coordenação desenvolvido e implantado para unir os esforços e resultar em vantagens competitivas dos atores participantes dos arranjos (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002).

Pode-se concluir que o estímulo à formação de associações entre os empresários e o próprio desenvolvimento da Governança, surge a partir das lideranças locais que despertam o interesse de buscar a coordenação entre os atores que participam do aglomerado (STAINSACK, 2006, p. 1).

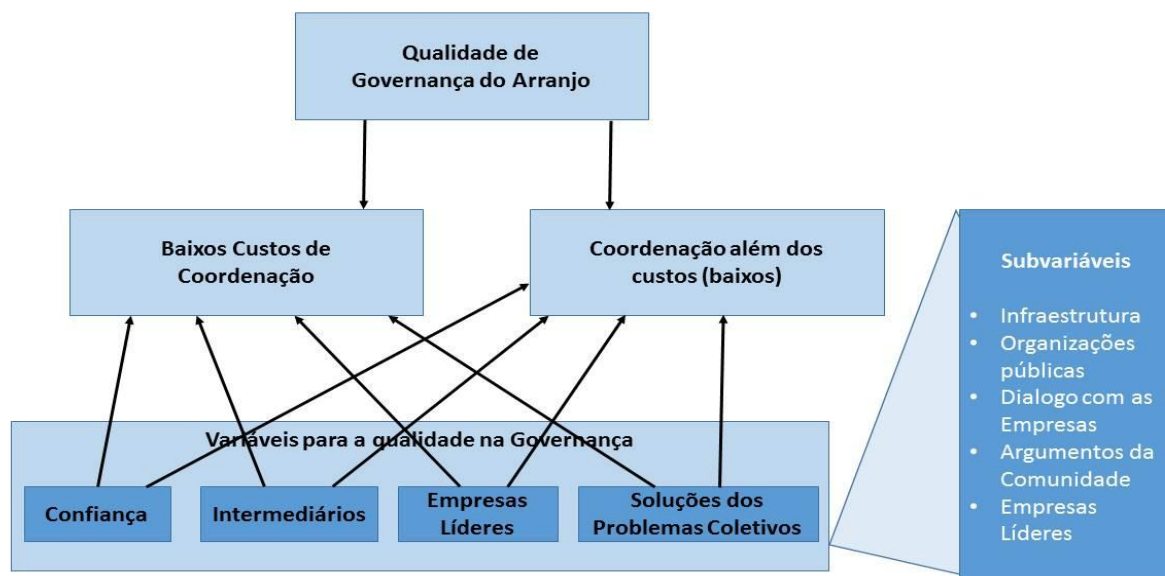
Para Albers (2010), formalizar o sistema de Governança é preocupar-se com o grau de descrição e predefinição, realizado pelas empresas participantes do arranjo, considerando também suas respostas adequadas às necessidades constantes e as respostas das empresas parceiras. A formalização considera a quantidade de situações e condições potenciais em que é necessária a ação da Governança, assim como o grau de detalhe em que as respostas são desenhadas.

A Governança diz respeito à relação entre os mecanismos de coordenação utilizados em um *cluster*, levando em consideração quatro variáveis que compõem a qualidade de Governança em *clusters* (LANGEN, 2004):

1. Confiança;
2. Intermediários;
3. Empresas líderes; e
4. Ação coletiva.

Ainda segundo Langen (2004), há uma relação entre nível de confiança e custos de transação, já que, quando é alto o nível de confiança, os custos médios de transação são relativamente baixos, devido ao custo reduzido para especificar e acompanhar os contratos, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Variáveis para a qualidade da Governança de Langen (2004)



Fonte: Adaptada de Langen (2004)

Langen (2004) destaca que, quanto maior a qualidade de Governança no arranjo, menor seus custos de coordenação, maior o grau de confiança entre os participantes, melhor a intermediação, a presença de empresas líderes e a facilidade de encontrar soluções para problemas coletivos, consideradas para tanto as seguintes subvariáveis: infraestrutura do arranjo, participação das organizações públicas, participação ativa de todas as empresas, argumentos da comunidade e desempenho dos líderes.

Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a Governança constitui-se num processo dinâmico de organização, não em algo estático. Há vários contratos abertos e informais que correspondem à coordenação, adaptação e trocas entre as empresas, que não são resultado de autoridade ou contratos formais. Esses tipos de contratos podem existir entre algumas empresas, mas não definem as relações entre os atores participantes do arranjo.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) identificaram quatro condições necessárias para a Governança se desenvolver e ter sucesso, conforme se pode ver no Quadro 2:

Quadro 2 - Condições para o crescimento e desenvolvimento da Governança

Condição	Conceito	Importância da Governança
A incerteza da demanda com a oferta estável	Essa incerteza refere-se à dificuldade de pessoas ou empresas preverem eventos futuros (Milliken, 1987). Essa incerteza parte dos fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos reguladores, sindicatos ou os mercados financeiros (Miles; Snow, 1978). A incerteza da demanda por parte do cliente faz com que a integração vertical das empresas fique em risco devido à obsolescência (Balakrishnan e Wemerfelt, 1986; Mariotti e Cainarca, 1986) ou devido à sazonalidade (Acheson, 1985).	Para coordenar e salvaguardar trocas e decisões como planejamentos estratégicos em momentos de incerteza.
Trocas personalizadas baseadas em especificidade do ativo humano	Trocas personalizadas baseadas em ativos humanos. Personalizadas (ou específicas de ativos) são intercâmbios que criam dependência entre os atores envolvidos. Se a empresa desenvolve um produto personalizado para um determinado cliente e este desiste da compra, há uma grande dificuldade de vender este produto para outro cliente (Williamson, 1985).	Equilibra as demandas concorrentes, interagindo melhor com outros clientes.
Desenvolvimento de tarefas complexas com tempo curto	Refere-se ao número de diferentes processos especializados necessários para fazer um produto ou serviço. Essa complexidade de processos desenvolve uma interdependência comportamental (Pfeffer e Salancik, 1978, p. 41) e cria a necessidade de aumentar a coordenação dos processos.	Integrar as múltiplas partes, capazes de desenvolver os processos complexos levando em consideração o fator tempo.
Trocas frequentes entre os atores que compõem a rede	A frequência com que os atores trocam uns com os outros (Williamson, 1985).	Porque a troca de estrutura de Governança especializada é cara, são usadas apenas com trocas recorrentes (Williamson, 1985, p.60).

Fonte: Adaptado de Jones, Hesterly e Borgatti (1997)

É necessário coordenar as trocas para evitar que alguns atores utilizem mecanismo de mercado, de forma personalizada, na execução de atividades complexas, terminando por criar hierarquias desnecessárias no aglomerado. Embora alguns tipos de hierarquia facilitem as trocas, a Governança equilibra as demandas

concorrentes de troca, equilibrando assim a relação entre os atores (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Situações que podem causar riscos incluem dificuldades para conseguir cooperação com outros atores, que têm objetivos diferentes e certo potencial de oportunismo, em relação à dependência de outros parceiros. Dessa maneira, estruturas adequadas de Governança com sistemas de controle de gestão podem auxiliar na redução desses riscos e reduzir a insuficiência do aglomerado (DAS; TENG, 2001; SPEKLÉ, 2001).

Villela *et al.* (2004) destacam que, antes de implantar a Governança nos arranjos produtivos, é necessário analisar o *cluster* com atenção, a fim de conhecê-lo bem considerando vários fatores que podem condicionar a Governança local.

Entre os condicionantes para o estabelecimento e desenvolvimento da Governança, Suzigan, Garcia e Furtado (2007, p.11) apontam:

- O número e porte da empresa em relação à estrutura de produção;
- A origem e natureza do produto, sua base tecnológica e a atividade econômica;
- O modo de organização da produção e a divisão do trabalho ao longo da cadeia produtiva;
- A maneira como as empresas inserem-se comercialmente nos mercados e nas empresas locais;
- O domínio ou não de algumas empresas e a existência ou não de assimetrias de poder;
- O grau de desenvolvimento e relacionamento com o setor produtivo das instituições locais; e
- O contexto político, social e cultural, levando em consideração as suas características relativas à solidariedade, associativismo, confiança e integração social, além da capacidade de criar e desenvolver lideranças locais.

Para que os APLs, ou seja, as aglomerações possam se desenvolver e trabalhar utilizando toda a sua potencialidade, é essencial que os meios de Governança local impulsionem as inter-relações, de maneira cooperativa, entre todos os atores participantes, criando uma atmosfera positiva ao desenvolvimento e aumento da competitividade das empresas que fazem parte da aglomeração

(SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002, p. 11).

As principais ações, que a Governança deve buscar para o desenvolvimento e sucesso dos arranjos produtivos concentram-se no estímulo dos processos de aprendizado coletivo, direcionamento comercial e tecnológico, resultados obtidos para realizar ações e criar condições favoráveis ao desenvolvimento de polos tecnológicos, além de estimular formas de cooperação entre instituições e empresas (LÖFFLER, 2001).

Deve-se levar em consideração que o crescimento e desenvolvimento de um APL implica na adequação dos seus mecanismos de Governança e de suas práticas de gestão, uma vez que é preciso adequar-se a mais participantes do arranjo como, também mais transações de negócio, sem deixar de fomentar o caráter cooperativo do arranjo, principalmente quando as relações são horizontais e necessitam do gerenciamento da Governança (WEGNER; PADULA, 2010).

2.2.5 Interações e mecanismos sociais da Governança

Lastres e Cassiolato (2003, p. 8) destacam que cada arranjo envolve atores diferentes e exige formas diferentes de articulação, como níveis de desenvolvimento de Governança e enraizamento, o que explica a impossibilidade de um modelo padrão para implementar a Governança.

Os mecanismos sociais, gerados por essas inter-relações na Governança dos aglomerados, ajudam a diminuir os custos de transação, resultando em vantagem competitiva sobre os mercados e outras empresas, o que estimula a Governança a crescer e se desenvolver (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

As atividades complexas exigem dos atores do aglomerado muitas interações com vistas ao desenvolvimento de um produto ou serviço, favorecendo a evolução da relação entre os atores, em vez de somente trocas exclusivas estritamente bilaterais.

Os processos e o conhecimento personalizados aumentam a necessidade de coordenação dos intercâmbios entre os atores e aumentam a constância das relações para a partilha dos conhecimentos tácitos. Essas situações de compartilhamento de conhecimentos estimulam o enraizamento estrutural, formam a base para o desenvolvimento de mecanismos sociais de coordenação e adaptação e garantem a eficiência das trocas complexas.

É complexa a questão que envolve a troca de informações consideradas

tácitas, principalmente quando realizadas por meio de interação pessoal, uma vez que exige altos níveis de coordenação explícita (Governança), o que resulta em altos custos de transação para os atores participantes (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1985, p. 60) destaca três vantagens da frequência de interações, que são impulsionadas pela Governança:

- 1º. A facilidade da transferência de conhecimentos tácitos em atividades específicas, como processos que necessitem de conhecimentos especializados;
- 2º. A constância de relações que estabelecem condições facilitadoras para uma melhor interação e fornecem uma base para mecanismos sociais de adaptação e coordenação, além de garantir um compartilhamento eficaz;
- 3º. As interações que ocorrem entre os participantes, de maneira frequente, tendem a reduzir os custos resultantes do processo de Governança (WILLIAMSON, 1985, p. 60).

O compartilhamento dos mecanismos sociais utilizados na Governança promove um comportamento cooperativo, reduzindo os problemas de relacionamentos sociais (SCHROEDER, 1995), que, podem ser identificados por duas características:

1. Cada pessoa tem um resultado recebido através de sua escolha particular, muitas vezes menos positiva do que para uma escolha que fosse socialmente cooperativa, porque não se considera o que farão as outras pessoas, mas o coletivo;
2. O coletivo sempre está em posição privilegiada, considerando a cooperação diante de alguma situação problema.

Os mecanismos sociais de Governança melhoram a cooperação necessária à execução de atividades complexas, principalmente em ambientes de incertezas. O acesso restrito limita o número de atores, o controle da reputação fornece informações sobre o que cada ator faz, e as punições coletivas evitam que os atores tenham um comportamento oportunista diante de algumas situações (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Os problemas relativos à coordenação, adaptação e salvaguarda são resolvidos nos aglomerados usando os mecanismos sociais em vez de autoridade,

de regras burocráticas, de padronização ou de recursos jurídicos (SOUSA; CANDIDO, 2009). Contudo, os mecanismos que estabelecem as relações entre os atores, tanto podem eliminar problemas como aumentá-los, se não houver uma Governança realmente eficiente (MORE; LIMA; AMARAL, 2008).

2.2.6 Avaliação da Governança

Depois do planejamento das ações propostas pela Governança, o ideal é monitorar os resultados que trazem (PAGANI, RESENDE e MARÇAL, 2009). Embora seja complicado verificar o desempenho da Governança é relevante que essas ações sejam gerenciadas e as distorções corrigidas, visando à realização dos objetivos do arranjo produtivo (LIM, 2006).

Gilsing (2000, p. 16) sugere um modelo para avaliar a Governança nos arranjos produtivos, que tem por base a avaliação de critérios para identificar se a Governança está alcançando êxito na condução do arranjo que levará a seus objetivos. Eis os critérios:

1. Nível de aperfeiçoamento e melhoria das relações entre as empresas do arranjo;
2. Nível de aperfeiçoamento e melhoria das relações com os fornecedores;
3. Nível de conhecimento das relações entre os atores que compõem o arranjo;
4. Nível de diminuição de custo (eficiência);
5. Nível de melhoria da qualidade de produtos e processos;
6. Nível de redução no tempo de resposta ao mercado (flexibilidade); e
7. Nível de oferecimento de valor agregado (inovação).

Um estudo criterioso deve proceder a implantação, reestruturação ou avaliação da Governança em um aglomerado, levando em consideração a história, contexto e níveis de desenvolvimento dos diferentes tipos de arranjos produtivos. Assim, convém considerar certas condições de Governança, como a Governança local e as ações planejadas para cada tipo de intervenção que se faça necessária. À Governança cabe identificar as melhores estratégias para alcançar os objetivos do APL (TRIENEKENS *et al.*, 2012).

Para Santos (1997, p. 340-341), a Governança feita adequadamente é

fundamental para o desenvolvimento ocorrer de maneira sustentável, incorporando ao crescimento econômico a igualdade social e ética. Os atores participantes das aglomerações produtivas visam a alcançar sucesso profissional e, portanto, querem uma arquitetura política consistente, ou seja, uma Governança inteligente, eficaz e eficiente, principalmente em épocas de grandes desafios.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2004, p. 43) destaca que a Governança deve estar relacionada aos seguintes fatores:

- Ao comprometimento e qualidade das lideranças empresariais, políticas e sindicais;
- Ao nível de responsabilidade socioambiental exigido;
- À presença da solidariedade, confiança mútua e atenção nos relacionamentos entre os atores;
- Ao incentivo do desenvolvimento técnico, tecnológico e econômico.

2.2.7 Fatores da Governança

Conforme aponta Cassanego Jr. (2014), devem-se considerar os seguintes fatores que podem auxiliar na avaliação da Governança:

- Estrutura de Governança – como é feita a Governança no arranjo;
- Objetivos da Governança – resultados da ação da Governança, maximizar a criação de valor para a cadeia produtiva e minimizar a competição, buscando resultados positivos para todos os atores do arranjo;
- Funções da Governança – atividades exercidas pela Governança, atividades que podem ser de coordenação ou comando, gerindo as relações verticais ou horizontais e orientando os atores do arranjo;
- Meios ou mecanismos da Governança – que podem ser formais ou informais e são utilizados pela Governança para realizar funções como mediar a interação entre os atores participantes do arranjo. Nos meios formais, destaca-se a utilização de regulamentos e contratos formais, enquanto nos informais destaca-se o estabelecimento de confiança, cooperação, socialização, relacionamento, reputação e sanções coletivas;

- Agentes da Governança – são os que atuam na Governança, a exemplo das empresas, das instituições e do Governo, ou seja, os interessados no sucesso do arranjo;
- Requisitos da Governança – exigências para que a Governança aconteça; são as condições necessárias para sua existência, as regras, procedimentos e normas que guiam as atividades de Governança e que representam uma referência para lidar com as diversas situações existentes em um arranjo.

Considerando que este trabalho tem por objetivo avaliar a influência da Governança na satisfação e desta última na indicação de filiação, nos APLs das empresas do ABC, optou-se pela a proposta de avaliação de Cassanego Jr. (2014), acompanhada por um levantamento específico do referencial teórico a respeito dos diferentes fatores de Governança.

2.2.7.1 Estrutura de Governança

A Governança estabelece de que forma o arranjo pode estruturar-se e ser organizado, como devem ser os processos de tomada de decisão e os mecanismos regulatórios, para assegurar a realização do interesse da coletividade, respeitando as regras estabelecidas pelos participantes (WEGNER; KOETZ; WILK, 2012).

Rodrigues e Malo (2006) destacam que, para criar estrutura de Governança, é necessário definir uma dinâmica de estímulo à participação e angariar o compromisso dos atores participantes de uma organização no processo estratégico e decisório.

Para Peres (2007), a adequação da estrutura de Governança deve levar em conta as características de uma transação de negócios específica, uma vez que não existe estrutura de Governança superior às outras.

Para Williamson (1985), quando a questão é a estrutura de Governança, não existem somente as estruturas de mercado e as de coordenação de produção, mas há ainda uma terceira, chamada de híbrida. Dessa forma, são três as estruturas de Governança: a híbrida, hierárquica e a de mercado, cujos conceitos são contemplados no Quadro 3:

Quadro 3 - Estruturas de Governança por Williamson

Estruturas de Governança	Conceito
Híbrida	Regida por contratos entre as empresas ao longo do processo produtivo (alianças estratégicas)
Hierárquica (integração vertical)	Internalização dos recursos da empresa, ou seja, a propriedade total dos ativos da empresa.
Mercado	Ditada pelo sistema de preços.

Fonte: Adaptado de Williamson (1985).

Gereffi (1994), por sua vez, propõe a estrutura da Governança em cadeias de valor global (*global value chains*), que controlam os ativos estratégicos. Na estrutura proposta, a base da Governança está na capacidade de as empresas deterem ativos estratégicos, que não são reproduzidos pelos outros atores que compõem a cadeia produtiva. O autor (1999) determinou-se, então, a analisar o formato organizacional das cadeias produtivas e, tomou por base, algumas dimensões para a análise da Governança:

- cadeia e valor agregado;
- distribuição geográfica das redes de produção e de *marketing* de forma nacional, regional e global;
- estrutura de Governança baseada nas relações de poder ou autoridade entre as empresas, a qual resulta na distribuição de recursos humanos, materiais e financeiros, ao longo da cadeia;
- estrutura institucional, que identifica como as políticas locais atingem cada etapa da cadeia global.

O Quadro 4 apresenta as estruturas de Governança, propostas por Gereffi, com a forma e os princípios de integração de cada estrutura:

Quadro 4 - Estruturas de Governança por Gereffi

Estruturas de Governança	Forma e princípio de integração
Conduzidas pelo produtor (<i>producer-driven</i>)	Integração vertical (propriedade e controle).
Conduzidas pelo comprador (<i>buyer-driven</i>)	Integração em rede (logística e confiança)
Conduzidas pela informação (<i>infomediary-driven</i>)	Integração virtual (informação e acesso)

Fonte: Adaptado de Gereffi *et al.*, (2005)

A estrutura de Governança *Producer-driven* (cadeias conduzidas pelo produtor) é baseada nos ativos-chave produtivos, as quais compõem as atividades

fundamentais dos ativos comerciais e de desenvolvimento do produto. Na *Buyer-driven* (cadeias conduzidas pelo comprador), as empresas que coordenam não têm atividades produtivas, ficando o poder na compra de ativos comerciais, por meio dos canais de comercialização e de marcas, ou da distribuição, como grandes lojas e nas *Infomediary-driven* (cadeias conduzidas pela informação), empresas que coordenam a cadeia pela garantia que lhes dá a informação de acesso e distribuição (GEREFFI, 1999).

Para Storper e Harrison (1991), é preciso ter em mente, na estrutura de Governança, as formas de poder (*power*) exercidas, considerando a combinação desse poder nas empresas. Segundo os autores (1991), são quatro os tipos de estrutura de Governança.

Quadro 5 - Estruturas de Governança de Storper e Harrison

Estruturas de Governança	Conceito
<i>All Ring, no Core</i>	Mesmo poder para todas as empresas; o poder é rotativo, a relação entre as empresas tem colaboração, simetria e, dessa maneira, são duráveis, não existe hierarquia e o tamanho das empresas não influencia na relação entre elas.
<i>Core-Ring (com empresa coordenadora)</i>	Exercido pelas grandes empresas (<i>core</i>) sobre seus fornecedores (<i>ring</i>), geralmente empresas menores. A coordenação é sistemática com alguma assimetria, já que a empresa que exerce o poder depende de forma operacional das demais, há uma fraca hierarquia, com influência intermediária.
<i>Core-Ring (com empresa condutora - lead)</i>	Destaque para a empresa condutora que é dominante; assim, seu poder é assimétrico e há uma considerável hierarquia. Com esse poder, a empresa condutora pode reorganizar parte da rede quando necessário. A empresa líder é dominante e as outras empresas dependem de suas estratégias.
<i>All-Core, no Ring</i>	Integração totalmente vertical da empresa. As atividades de produção e distribuição pertencem a uma única grande empresa verticalizada.

Fonte: Adaptado de Storper e Harrison (1991)

Conclui-se que o *Core* (centro) representa o poder assimétrico, no qual a empresa dominante pode determinar a situação das demais empresas, enquanto no *Ring* (anel) o poder é simétrico. Assim, as empresas não dependem das regras ditadas por outra empresa (STORPER; HARRISON, 1991). A qualquer momento, as relações de poder podem mudar, dada a dinâmica das estruturas de Governança, assim como podem ocorrer mudanças na estrutura das empresas e nas

organizações do sistema, o que implica modificação nas relações entre as empresas. Essas estruturas envolvem o grau de liderança e hierarquia ou de outro lado, a cooperação e a colaboração.

Para Rindfleisch e Heide (1997), existem as seguintes estruturas de Governança:

- a) Governança pelo Mercado: as transações não têm especificidade;
- b) Contrato de relação: a Governança é bilateral, as empresas preservam a sua autonomia por meio de condições previstas em contrato, com regras para imprevistos e soluções de conflitos;
- c) Governança trilateral: um terceiro elemento, um agente coordenador, por exemplo, vem coordenar a transação entre as partes, como avaliação, fiscalização, solução de conflitos entre as empresas envolvidas nas transações;
- d) Estrutura unificada e hierarquizada: é uma integração totalmente verticalizada, como solução para custos altos de transação;
- e) Estrutura de Governança dependente: é integrada verticalmente e tem mecanismos de controle e formas híbridas de Governança.

Ainda Rindfleisch e Heide (1997) dividem as estruturas de Governança, segundo o tipo de transação estabelecido entre as empresas, como está ilustrado no Quadro 6:

Quadro 6 - Estruturas de Governança por tipo de transação por Rindfleisch e Heide

Estruturas de Governança	Conceito - Tipo de Transação
Governança pelo mercado	Ocasional com investimento não específico
Governança pelo mercado	Recorrente com investimento não específico
Governança trilateral ocasional	Ocasional com investimento misto
Governança trilateral recorrente	Recorrente com investimento misto
Contrato de Relação	Ocasional com investimento específico
Estrutura unificada e hierarquizada	Recorrente com investimento específico

Fonte: Adaptado de Rindfleisch e Heide (1997)

Rodrigues e Malo (2006) propõem estruturas de Governança com foco na democracia e participação, principalmente voltadas para organizações de economia social, uma vez que a participação nos processos de decisão precisa considerar os desafios da propriedade coletiva. Os autores dividem as estruturas em três tipos:

solidárias, democráticas e includentes, e as definem conforme reproduzido no Quadro 7:

Quadro 7 - Estruturas de Governança por Rodrigues e Malo

Estruturas de Governança	Conceito
Solidárias	As empresas se auxiliam mutuamente
Democráticas	Todas as decisões são tomadas de maneira coletiva com a participação de todos neste processo
Includentes	Todas as empresas se sentem incluídas no processo de Governança com igual importância, independentemente do tamanho.

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Malo (2006).

Segundo Suzigan, Garcia e Furtado (2007), quando constam do arranjo organizações com representatividade econômica, social e política, as quais interagem com as organizações do setor produtivo, torna-se essencial determinar a estrutura de Governança, visto ser indispensável que tal interação seja sólida, densa, sintonizadas com as atividades do APL, principalmente predominam pequenas e médias empresas.

Lastres e Cassiolato (2005) apontam duas estruturas de Governança em APLs – hierárquica e não hierárquica – e as conceituam conforme mostra o Quadro 8:

Quadro 8 - Estruturas de Governança por Lastres e Cassiolato

Estruturas de Governança	Conceito
Hierárquica	Grandes empresas têm autoridade para coordenar as atividades (mercadoológicas, produtivas e/ou tecnológicas).
Não hierárquica	Constituída por pequenas e médias empresas, com poucos atores dominantes, onde a coordenação é praticamente horizontal, tendo como base a articulação, influência, confiança e liderança.

Fonte: Adaptado de Lastres e Cassiolato (2005)

Sacomano Neto e Oriani (2012) destacam que a Governança depende dos atores que participam do aglomerado e de suas relações de poder. Portanto, cada região/local mostra uma maneira diferente de Governança, escolhendo o uso intensivo ou não de tecnologia, uma política pública mais ou menos relevante e uma nova configuração de empresa seja ou não aberta, flexível, institucionalizada ou política. Para facilidade de visualização, reproduzem-se no Quadro 9 as cinco estruturas de Governança e seus conceitos:

Quadro 9 - Estruturas de Governança por Sacomano Neto e Oriani

Estruturas de Governança	Conceito
Governança Pública	O governo é responsável pelo planejamento estratégico das organizações públicas e o monitoramento da alta administração. Tem como base controles como unidades de avaliação, auditorias etc. Os objetivos da Governança Pública são a transparência, responsabilidade, equidade e o respeito aos princípios constitucionais e às políticas, envolvendo atores públicos como prefeituras municipais, secretarias estaduais e municipais, ministérios federais etc.
Governança Privada	O IFAC (<i>International Federation Accountants</i>) (2001 p.1) destaca que a Governança no setor privado tem como foco o Conselho de Administração e envolve as empresas que têm poder de influência no APL.
Governança de ator coletivo	Envolve entidades de representação coletiva como sindicatos, associações de interesses, Sebrae, Senai etc.
Governança a montante	Envolve fornecedores que têm influência na coordenação local.
Governança a jusante	Envolve distribuidores e clientes que têm poder nas negociações com as empresas do APL.

Fonte: Adaptado de Sacomano Neto e Oriani (2012)

Wegner e Padula (2010) definem estrutura de Governança como o modo pelo qual se organiza a Governança em um arranjo, podendo tal estrutura ser hierárquica ou heterárquica, conforme se vê no Quadro 10:

Quadro 10 - Estruturas de Governança por Wegner e Padula

Estruturas de Governança	Conceito
Hierárquica	Diferença de poder entre as partes.
Heterárquica	Participação das partes interessadas e uma distribuição de poder.

Fonte: Wegner e Padula (2010)

Humphrey e Schmitz (2000) não entendem a coordenação oferecida pelo mercado como uma forma de Governança, embora as vinculam em sua análise e identificam três formas distintas de estruturas privadas de Governança:

- Redes: formadas por empresas e organizações com um poder muito semelhante;
- Quase-hierarquia: é a relação entre empresas e organizações, na qual uma se destaca pelo poder exercido, como no caso das contratações de empresas;

- Hierarquia: uma única empresa exerce o poder, ditando regras para os outros participantes, considerando o grau de importância de cada participante na rede e instituindo uma hierarquia entre as empresas participantes.

Os autores lembram que, além dessas formas de Governança privadas, há a Governança pública, feita a partir de agências governamentais, e as formas híbridas de Governança público-privadas (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000). O Quadro 11 resume as formas distintas de Governança:

Quadro 11 - Estruturas de Governança por Humphrey e Schmitz

Estruturas de Governança	Conceito
Privada	Nível Local: APLs com empresas como líderes e Associações Comerciais. Nível Global: Cadeia conduzida pelo comprador; Cadeia conduzida pelo produtor.
Pública	Nível Local: Instituições governamentais locais e regionais. Nível Global: Regras internacionais, nacionais e supranacionais de comércio e fornecimento.
Público-Privadas	Nível Local: Redes de políticas regionais e locais. Nível Global: Campanhas de ONGs internacionais e padrões internacionais.

Fonte: Adaptado de Humphrey e Schmitz (2000)

A estrutura de Governança deve ter regras e regulamentos formalmente estabelecidos, o que a torna estática e formal, servindo de guia às empresas participantes. Sendo essa aliança regulamentada, organizada e formalizada, existem dimensões específicas de especialização, formalização e centralização. O Quadro 12 ilustra o pensamento de Albers (2010) sobre as estruturas de Governança:

Quadro 12 - Estruturas de Governança por Albers

Estruturas de Governança	Conceito
Especializada	As empresas no arranjo estabelecem divisões para gestão ou execução de atividades.
Formalizada	Descrição e predefinição pelas empresas das respostas às necessidades sistemáticas.
Centralizada	Autoridade concentrada nos níveis hierárquicos mais elevados sobre aspectos importantes do arranjo, criando até funções especializadas para discussão de assuntos referentes ao arranjo.

Fonte: Adaptado de Albers (2010)

De Propriis e Wei (2007) julgam necessário haver uma estrutura formal quando se aborda Governança e ela deve ser hierárquica, uma vez que é assimétrico o poder de decisão entre as empresas do arranjo. Isso ocorre quando as trocas de produção acontecem com uma ou algumas empresas - aglomerado monopsônico – ou quando nem todas as empresas envolvidas no APL participam do processo de decisão.

A estrutura pode ainda ser heterárquica, quando a cadeia de produção ocorre em várias empresas do APL e todas as empresas envolvidas participam do processo de decisão. O Quadro 13 sintetiza esse conceito, que não difere muito do que afirmam Lastres e Cassiolato (2005) e Wegner e Padula (2010).

Quadro 13 - Estruturas de Governança por De Propriis e Wei

Estruturas de Governança	Conceito
Hierárquica	O processo produtivo ocorre somente em uma ou algumas empresas e nem todas têm poder de decisão.
Heterárquica	O processo produtivo acontece em várias empresas do APL e todas têm poder para decidir.

Fonte: Adaptado de Propriis e Wei (2007)

Observa-se que, conforme variam as relações de poder e o sistema produtivo, variam as estruturas de Governança nos APLs, segundo afirmam Suzigan, Garcia e Furtado (2002). Os sistemas produtivos mudam à medida que se alteram as interações horizontais e verticais da cadeia, o ambiente institucional e a estrutura de coordenação, segundo observam também Noronha e Turchi (2005).

Sem estrutura de Governança, o arranjo enfrenta grande dificuldade para se consolidar, muitas vezes sem êxito, já que é necessário haver evolução dos projetos e ações planejadas, além de manutenção do arranjo, providências que não podem ser tomadas de maneira unilateral pelos atores da aglomeração, mas

mediante esforço coletivo, visando ao objetivo final, que muitas vezes exige tempo longo para realizar-se (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002).

O Quadro 14 pretendeu reunir o pensamento dos diferentes autores que examinaram as estruturas de Governança para facilitar a referência de conceitos e contrastar visões antagônicas.

Quadro 14 - Tipos de Estruturas de Governança por vários autores

Tipos de Estruturas de Governança	Autor(es)
<ul style="list-style-type: none"> • Regida por contratos entre empresas (híbrida). 	Williamson (1985), Rindfleisch e Heide (1997)
<ul style="list-style-type: none"> • Dominada por uma organização (hierárquica). 	Williamson (1985), Storper e Harrison (1991), Rindfleisch e Heide (1997), Humphrey e Schmitz (2000), De Propriis e Wei (2007), Wegner e Padula (2010), e Albers (2010).
<ul style="list-style-type: none"> • Ditada pelo sistema de preço (mercado). 	Williamson (1985), Rindfleisch e Heide (1997)
<ul style="list-style-type: none"> • Conduzida pelo produtor (integração vertical); • Conduzida pelo comprador (integração em rede). 	Gereffi, Humphrey e Sturgeon, (2005), Sacomano Neto e Oriani (2012),
<ul style="list-style-type: none"> • Conduzida pela informação (integração virtual). 	Gereffi Humphrey e Sturgeon, (2005)
<ul style="list-style-type: none"> • Mesmo poder para todas as empresas. 	Storper e Harrison (1991), e Humphrey e Schmitz (2000), Rodrigues e Malo (2006) e Wegner e Padula (2010)
<ul style="list-style-type: none"> • Poder exercido pelas grandes empresas. 	Storper e Harrison (1991), Humphrey e Schmitz (2000) e Lastres e Cassiolato (2005),
<ul style="list-style-type: none"> • Poder exercido por empresa condutora predominante. 	Storper e Harrison (1991)
<ul style="list-style-type: none"> • Governança Bilateral (empresas autônomas); • Governança Trilateral (presença de agente coordenador na relação). 	Rindfleisch e Heide (1997) e Rodrigues e Malo (2006)
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas se auxiliam mutuamente. 	Rodrigues e Malo (2006)
<ul style="list-style-type: none"> • Constituída por pequenas/médias empresas com poucos atores dominantes. 	Lastres e Cassiolato (2005)
<ul style="list-style-type: none"> • Governo responsável pela governança (Pública). 	Humphrey e Schmitz (2000) e Sacomano Neto e Oriani (2012)
<ul style="list-style-type: none"> • Setor Privado responsável pela governança (Privada). 	Humphrey e Schmitz (2000) e Sacomano Neto e Oriani (2012)
<ul style="list-style-type: none"> • Ator coletivo responsável pela governança. 	Sacomano Neto e Oriani (2012)
<ul style="list-style-type: none"> • Governança Público-Privada. 	Humphrey e Schmitz (2000)

<ul style="list-style-type: none"> • Empresas no arranjo estabelecem divisões para gestão ou execução das atividades (especializadas). • Empresas têm atividades predefinidas (formalizadas). 	De Propriis e Wei (2007) e Albers (2010)
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Souza e Cândido (2009) julgam necessário adotar estruturas adequadas de Governança para aumentar as vantagens competitivas e alcançar a sustentabilidade local. Dessa maneira, promover práticas coletivas entre os atores envolvidos no arranjo contribui para melhores resultados comuns.

Refletindo os conceitos expostos no Quadro 14 e considerando o objetivo de avaliação da Governança, pode-se estabelecer a primeira hipótese deste trabalho:

Hipótese 1 – O fator Estrutura pertence ao construto Governança.

Em consonância com essa hipótese, as variáveis empregadas nesta pesquisa para caracterizar o **construto Estrutura da Governança** estão descritas no Quadro 15.

Quadro 15 - Variáveis usadas na pesquisa - Estrutura de Governança

Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Regida por contratos entre empresas (híbrida). 	Williamson (1985), Rindfleisch e Heide (1997)	É regida por contratos.
<ul style="list-style-type: none"> • Dominada por uma organização (hierárquica). 	Williamson (1985), Storper e Harrison (1991), Rindfleisch e Heide (1997), Humphrey e Schmitz (2000), De Propriis e Wei (2007), Wegner e Padula (2010), e Albers (2010).	É dominada por uma organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Ditada pelo sistema de preços (mercado). 	Williamson (1985), Rindfleisch e Heide (1997)	É ditada pelo sistema de preços de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Conduzida pelo produtor (integração vertical); • Conduzida pelo comprador (integração em rede). 	Gereffi Humphrey e Sturgeon, (2005), Sacomano Neto e Oriani (2012),	É conduzida pelo produtor. É conduzida pelo comprador.
<ul style="list-style-type: none"> • Conduzida pela informação (integração virtual). 	Gereffi Humphrey e Sturgeon, (2005)	É conduzida pela informação.
<ul style="list-style-type: none"> • Mesmo poder para todas as empresas. 	Storper e Harrison (1991), Humphrey e Schmitz (2000), Rodrigues e Malo (2006) e Wegner e Padula (2010)	Propicia mesmo poder para todas as empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Poder exercido pelas grandes empresas. 	Storper e Harrison (1991), Humphrey e Schmitz (2000) e Lastres e Cassiolato (2005)	Tem o poder exercido pelas grandes empresas.

<ul style="list-style-type: none"> • Poder exercido por empresa condutora predominante. 	Storper e Harrison (1991)	Tem o poder exercido por empresa predominante.
<ul style="list-style-type: none"> • Governança Bilateral (empresas autônomas); • Governança Trilateral (presença de agente coordenador na relação). 	Rindfleisch e Heide (1997) e Rodrigues e Malo (2006)	Tem o poder exercido por empresas autônomas. É exercida por um agente coordenador.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas se auxiliam mutuamente. 	Rodrigues e Malo (2006)	Propicia às empresas se auxiliarem mutuamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Constituída por pequenas/médias empresas com poucos atores dominantes. 	Lastres e Cassiolato (2005)	É constituída por PMEs com poucos atores dominantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Governo responsável pela governança (Pública). 	Humphrey e Schmitz (2000) e Sacomano Neto e Oriani (2012)	Tem como responsável o Governo.
<ul style="list-style-type: none"> • Setor Privado responsável pela governança (Privada). 	Humphrey e Schmitz (2000) e Sacomano Neto e Oriani (2012)	Tem como responsável o setor privado.
<ul style="list-style-type: none"> • Ator coletivo responsável pela governança. 	Sacomano Neto e Oriani (2012)	Tem como responsável um ator coletivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Governança Público-Privada. 	Humphrey e Schmitz (2000)	É exercida por uma parceria Público-Privada.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas têm atividades predefinidas (formalizada). • Empresas no arranjo estabelecem divisões para gestão ou execução das atividades (especializada). 	De Propriis e Wei (2007) e Albers (2010)	Estabelece atividades predefinidas (gestão ou execução) para as empresas dentro do APL.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

2.2.7.2 Objetivos da Governança

Os APLs devem estruturar-se, de modo que a Governança acompanhe o trabalho dos gestores, verificando se as decisões tomadas contribuem para a valorização e desenvolvimento do arranjo (MIZUMOTO, 2013). Visando a reduzir os conflitos entre os atores de um arranjo, importa, em um primeiro momento, traçar os objetivos da Governança, a fim de que eles guiem todas as ações e decisões a serem tomadas.

É essencial alinhar as estratégias aos objetivos da Governança, pois é uma das formas centrais de garantir que as ações e os investimentos incorporem valores ao arranjo (VAN GREMBERGEN, DE HAES, GULDENTOPS, 2004).

Os objetivos da Governança devem ser baseados em normas, práticas e princípios, buscando o desenvolvimento e sucesso do arranjo (ANDRADE, 2006). Segundo Martins *et al.* (2005), proteger o valor do arranjo com divulgação de informações financeiras e políticas de controle é um dos principais objetivos da Governança. Os controles internos devem assegurar a confiabilidade dessas informações, dentro das normas e da legislação vigente.

Os objetivos da Governança devem determinar a gestão e a atuação da empresa para assegurar o sucesso do arranjo (CARDOSO; SIMÃO, 2014).

Harris e Townsend (1981) citam como objetivos da Governança:

- a) Certificar que as obrigações contratuais e legais do arranjo sejam cumpridas;
- b) Prover e empregar adequadamente os recursos necessários, visando aos resultados previstos; e
- c) Assegurar a execução de todas as atividades e das atribuições e responsabilidades do arranjo.

Já para o Cecred (2013), os objetivos da Governança são:

- a) Garantir a estabilidade e efetividade econômica do arranjo;
- b) Buscar os resultados previstos, avaliando e fiscalizando o desempenho da gestão;
- c) Garantir a transparência nos processos de gestão, igualdade no tratamento dos atores participantes do arranjo, ajustar a prestação de contas e responsabilidades sobre os resultados;
- d) Garantir que as decisões e comportamentos dos gestores estejam alinhados aos interesses em comum do arranjo;
- e) Afastar-se de situações de conflito, abuso de poder e erros estratégicos resultantes da centralização de poder no processo de tomada de decisão; e
- f) Aumentar a confiança por parte dos atores participantes em relação às informações fornecidas pela Governança.

Para o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) (2009), considerando as Governanças pública, público-privada e privada, o principal objetivo da Governança é o ordenamento entre as responsabilidades e os direitos de cada ator envolvido no arranjo, razão por que é necessário desenhar a estrutura que explica os objetivos das empresas. Portanto, a igualdade, prestação de contas,

transparência e responsabilidade corporativa são os princípios básicos que não podem faltar no desenho dos objetivos da Governança. Eles estão definidos no Quadro 16:

Quadro 16 - Princípios básicos de Governança

Princípio	Definição
Igualdade	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob quaisquer pretextos, são totalmente inaceitáveis.
Prestação de contas	Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
Transparência	Disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros.
Responsabilidade corporativa	Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Fonte: Adaptado do *Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança* (IBGC, 2009, p. 4).

O objetivo da Governança é estabelecer o equilíbrio entre as melhorias e a coordenação do dia-a-dia. Desse modo, cada situação de um APL resultará na construção de modelos diferentes de Governança, o que demanda definir os objetivos com fundamentos e cuidados para que sirvam de diretriz ao modelo de Governança no arranjo. Podem existir papéis específicos de Governança ou podem eles assumir delegações distintas para cada declaração de objetivo, a par de:

- a) Coordenação diária;
- b) Condução de melhorias;
- c) Ordenação e composição de decisões coletivas;
- d) Regulação, controle e normalização;
- e) Avaliação de desempenho;
- f) Mentoria e consultoria; e
- g) Comunicação de todas as ações e acontecimentos internos e externos ao

arranjo (PINHO; BARRIONUEVO, 2010).

Representar o que o arranjo busca em suas ações, procurando proteger o negócio a fim de que prospere e atue com alto desempenho representa o objetivo da Governança, o que justifica a suma importância de definição clara e de divulgação, uma vez que direcionam a ação das empresas e dos colaboradores como um todo (PINHO; BARRIONUEVO, 2010).

Zaccarelli *et al.* (2008) afirmam que um dos objetivos da Governança do arranjo é monitorar a competição em níveis seguros, porque a competência individual das empresas em competir ameaça a lucratividade do arranjo. Assim, acreditam que o objetivo da Governança corresponde a um mecanismo de intervenção que desenvolve a estratégia para manter a vitalidade do arranjo, preservando o seu valor. Portanto, os objetivos da Governança resultam das ações praticadas no arranjo, criando valor para o aglomerado e construindo riquezas para todos os envolvidos.

O desempenho da Governança deve não só criar valor em uma única transação como alcançar valor máximo para toda a cadeia (CHEN; LIU, 2008), contribuindo para que haja ganhos de valor revertidos a toda cadeia de produção. Cairo e Medeiros (2012) destacam que os objetivos de Governança estão no desenvolvimento da estrutura econômica, social e produtiva dos atores participantes no APL.

Para De Propris e Wei (2007), o objetivo da Governança é obter meios para que as empresas participem das decisões políticas. Já para Langen (2004), o objetivo é fortalecer a competitividade do arranjo, Souza e Candido (2009) afirmam que o objetivo da Governança é articular os atores participantes do arranjo de maneira cotidiana.

Assim, da reunião dos vários tipos de objetivos de Governança, citados pelos autores, construiu-se o Quadro 17:

Quadro 17 - Tipos de Objetivos da Governança por vários autores

Objetivo(s) de Governança	Autor(es)
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar o trabalho dos gestores. 	Mizumoto (2013), Cecred (2013) e Cardoso e Simão (2014)
<ul style="list-style-type: none"> Decisões tomadas contribuíram para o desenvolvimento do arranjo. 	Mizumoto (2013)
<ul style="list-style-type: none"> Baseados em normas, práticas e princípios. 	Andrade (2006) e Pinho e Barrionuevo (2010)
<ul style="list-style-type: none"> Divulgação de informações financeiras e políticas de controle. 	Martins <i>et al.</i> (2005)
<ul style="list-style-type: none"> Obrigações contratuais e legais estão sendo cumpridas; Recursos necessários empregados de forma adequada; Assegurar a execução de todas as atividades e atribuições. 	Harris e Townsend (1981)
<ul style="list-style-type: none"> Garantir a estabilidade do arranjo; Transparência nos processos de gestão; Prestação de contas dos resultados. 	IBGC (2009) e Cecred (2013)
<ul style="list-style-type: none"> Igualdade no tratamento dos atores. 	De Propriis e Wei (2007), IBGC (2009) e Cecred (2013)
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a confiança dos atores participantes. 	Cecred (2013)
<ul style="list-style-type: none"> Condução de melhorias. 	Pinho e Barrionuevo (2010) e Cairo e Medeiros (2012)
<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do desempenho; Comunicação das ações. 	Pinho e Barrionuevo (2010)
<ul style="list-style-type: none"> Monitorar a competição; Desenvolvimento da estratégia. 	Zaccarelli <i>et al.</i> 2008
<ul style="list-style-type: none"> Trazer ganhos de valor para os participantes. 	Chen e Liu (2008), Zaccarelli <i>et al.</i> (2008) e Souza e Candido (2009)
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimento da competitividade do arranjo. 	Langen (2004)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Pinho e Barrionuevo (2010) concluem que o objetivo da Governança guiará a gestão do arranjo e que sua definição precisa levar em conta a estratégia do arranjo e das empresas, seu setor de atuação, sua cadeia de valor e o nível de maturidade do arranjo, o que mostra que os objetivos da Governança podem variar quando se consideram a atuação diária do arranjo na produção de produtos e a prestação de serviços, a inovação, a evolução dos processos e o ambiente externo.

Cassanego Jr. (2014) conclui que os objetivos da Governança devem garantir a vitalidade do arranjo, considerando a competitividade e a valorização da cadeia de produção, objetivos que são a razão de ser da Governança.

Refletindo os conceitos expostos no Quadro 17 e atentando para o objetivo

de avaliação da Governança, pode-se estabelecer a segunda hipótese deste trabalho:

Hipótese 2 – O fator Objetivos pertence ao construto Governança.

Assim, serão empregadas nesta pesquisa a fim de caracterizar o **construto Objetivos da Governança** as variáveis descritas no Quadro 18.

Quadro 18 - Variáveis usadas na pesquisa - Objetivos da Governança

Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o trabalho dos gestores. 	Mizumoto (2013), Cecred (2013) e Cardoso e Simão (2014)	Acompanha o trabalho dos gestores.
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões tomadas contribuíram para o desenvolvimento do arranjo. 	Mizumoto (2013)	Orienta o desenvolvimento do aglomerado.
<ul style="list-style-type: none"> • Baseados em normas, práticas e princípios. 	Andrade (2006) e Pinho e Barrionuevo (2010)	Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais).
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de informações financeiras e políticas de controle. 	Martins <i>et al.</i> (2005)	Divulga informações financeiras e políticas de controle.
<ul style="list-style-type: none"> • Obrigações contratuais e legais estão sendo cumpridas; • Recursos necessários empregados de forma adequada; • Assegurar a execução de todas as atividades e atribuições. 	Harris e Townsend (1981)	Propicia o cumprimento das obrigações legais e contratuais. Assegura a utilização dos recursos de forma adequada. Assegura a execução das atividades e atribuições.
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a estabilidade do arranjo; • Transparência nos processos de gestão; • Prestação de contas dos resultados. 	IBGC (2009) e Cecred (2013)	Garante a estabilidade do aglomerado. Propicia a transparência nos processos de gestão. Desenvolve esquemas de prestação de contas.
<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade no tratamento dos atores. 	De Propriis e Wei (2007), IBGC (2009) e Cecred (2013)	Distribui o poder de forma igualitária entre os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a confiança dos atores participantes. 	Cecred (2013)	Propicia impulso para a motivação e confiança.
<ul style="list-style-type: none"> • Condução de melhorias. 	Pinho e Barrionuevo (2010) e Cairo e Medeiros (2012)	Propicia a condução de melhorias nas empresas.

<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do desempenho; • Comunicação das ações. 	Pinho e Barrionuevo (2010)	Avalia o desempenho e resultados. Propicia comunicação das ações entre os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar a competição; • Desenvolvimento da estratégia. 	Zaccarelli <i>et al.</i> 2008	Monitora a competição. Propicia o desenvolvimento da estratégia do aglomerado.
<ul style="list-style-type: none"> • Trazer ganhos de valor para os participantes. 	Chen e Liu (2008), Zaccarelli <i>et al.</i> (2008) e Souza e Candido (2009)	Propicia ganhos de valor para os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da competitividade do arranjo. 	Langen (2004)	Propicia o fortalecimento da competitividade do aglomerado.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

2.2.7.3 Funções da Governança

Para executar as atividades de um APL, compete à Governança exercer as atividades conhecidas como funções da Governança, a exemplo do comando e da coordenação das relações que acontecem ao longo das cadeias produtivas. Gerir as relações horizontais e verticais dos atores envolvidos no APL é de suma importância, tanto mais que o poder é assimétrico entre as empresas (CASSANEGO JR., 2014).

Cassanego Jr. (2014) também afirma que a atuação dos agentes na Governança do arranjo, parte que compõe as funções da Governança, constitui-se pelo poder de influência no processo de decisões, direcionando as maneiras de interação entre os atores participantes.

Segundo o World Bank (1994), é responsabilidade da gestão do APL o funcionamento de programas e das organizações no dia-a-dia, de acordo com os processos, políticas, procedimentos e estratégias estabelecidas pelo APL. Dessa maneira, preocupa-se com a eficácia (atingir as ações prioritárias) e com a eficiência (realizar da melhor maneira as atividades, atentando para o aspecto do custo-benefício).

Constituem, então, as funções da Governança:

- a) Introduzir programas para alcance dos objetivos;
- b) Assegurar a compatibilidade com as regulamentações;
- c) Rever e informar o progresso de ações e atividades;
- d) Assegurar a competência administrativa;

- e) Tornar dinâmica a comunicação com os atores envolvidos;
- f) Analisar o desempenho; e
- g) Aprender com as experiências vividas.

A Governança deve buscar facilitar os processos de comunicação, avaliando e analisando as situações que envolvem o dia a dia, por meio de seu frequente papel de liderança, a fim de que se tomem as decisões corretas e que se direcionem os atores participantes, além de controlar e fiscalizar a prestação de contas dos atores envolvidos.

Existem diferenças entre gestão e Governança: cabe à gestão planejar, executar, controlar, agir, ou seja, gerenciar os recursos e poderes que estão à disposição para atingir os objetivos, enquanto à Governança cabe direcionar, monitorar, supervisionar e avaliar a gestão, visando a atingir os objetivos do APL (WORLD BANK, 2013), o que é destacado na Figura 2.

Figura 2 - Diferenças entre Governança e Gestão



Fonte: World Bank (2013)

A Governança, segundo o World Bank (2013), assenta-se em três funções básicas:

- a) Avaliar o desempenho, resultados e o ambiente em que ocorre a Governança;
- b) Direcionar, orientando a articulação, coordenação e criação de planos e políticas, de acordo com as necessidades do arranjo e visando os objetivos estabelecidos;
- c) Monitorar o desempenho, os resultados, a efetivação dos planos e políticas, conforme a expectativa e as metas estabelecidas pelos atores.

Delgado e Grisa (2014) atribuem à Governança as seguintes funções:

- a) Articulação democrática dos atores envolvidos, definindo as regras de convivência, gerenciando os conflitos de interesses e estabelecendo consensos; e
- b) Gestão do desenvolvimento territorial, formulando e supervisionando projetos, articulando políticas privadas e públicas.

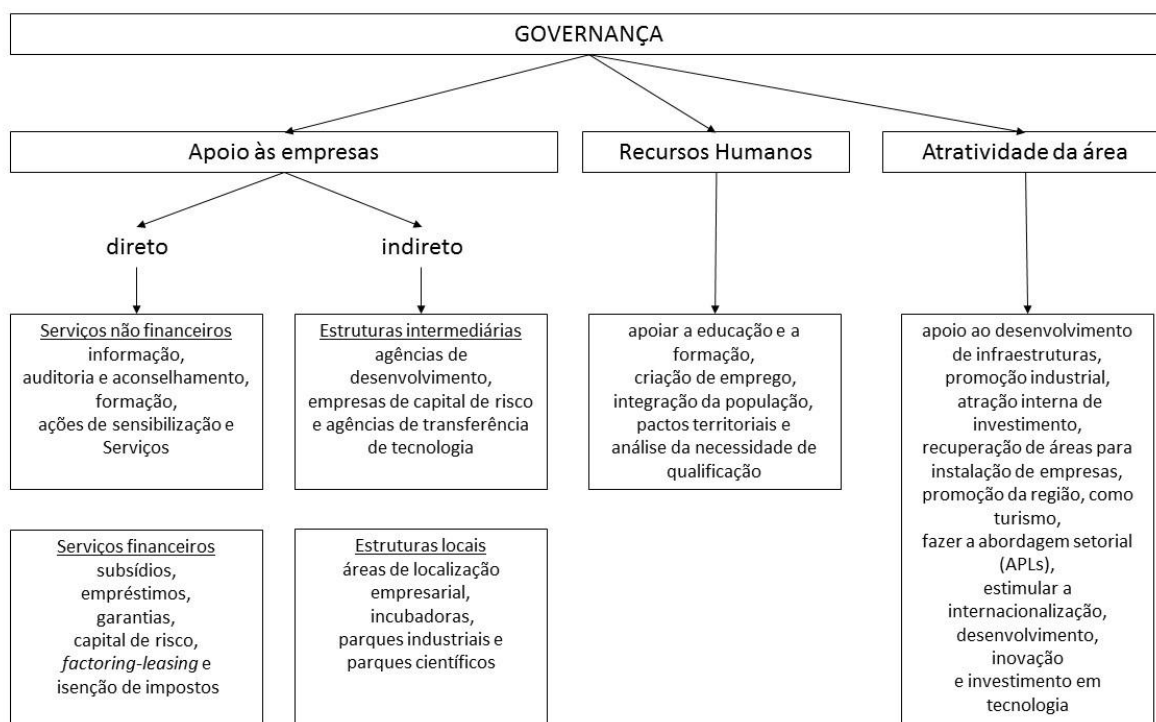
De acordo com *The European Association of Development Agencies* (EURADA, 1999), são funções da Governança apoiar as empresas de maneira direta e oferecer serviços não financeiros, como informação, auditoria e aconselhamento, formação, ações de sensibilização e serviços. Entre os serviços financeiros, enumeram-se os subsídios, empréstimos, garantias, capital de risco, *factoring- leasing* e isenção de impostos.

O apoio indireto às empresas tem por base duas estruturas: as intermediárias, que são as agências de desenvolvimento, empresas de capital de risco e agências de transferência de tecnologia, e as infraestruturas locais, que são as áreas de localização empresarial, incubadoras, parques industriais e parques científicos. Na questão dos recursos humanos, compete à Governança apoiar a educação e a formação, criar empregos, integrar a população, promover pactos territoriais e analisar a necessidade de qualificação.

Cabe ainda à Governança, a criação de atratividades por meio do apoio ao desenvolvimento de infraestruturas, promoção industrial, atração interna de investimento, recuperação de áreas para a instalação de empresas, promoção da região mediante o turismo, abordagem setorial (APLs), estímulo à internacionalização, desenvolvimento, inovação e investimento em tecnologia.

A Figura 3 sintetiza as funções de Governança, de acordo com EURADA (1999).

Figura 3 - Funções da Governança por EURADA



Fonte: Adaptada de EURADA (1999)

Villela *et al.* (2004) destacam como principal função da Governança o desenvolvimento de um planejamento estratégico que deve descrever as ações a serem implementadas para atingir os resultados do arranjo, além de comunicar aos atores participantes todas as etapas e evolução dos projetos.

A Governança deve deixar claro aos atores participantes do APL que toda ação deve visar aos objetivos coletivos, desenhados no desenvolvimento do arranjo, e que qualquer ação individual pode provocar o enfraquecimento da Governança. É o que costuma acontecer quando uma empresa atua de forma individual, deixando de obter as vantagens competitivas que a formação do arranjo pode gerar, numa atitude que abala a imagem corporativa do APL (DEZI; SCHIAVONE, 2004).

Rosenau e Czempiel (2000, p. 14) explicam que, entre as funções da Governança estão

[...] a de interagir com os desafios externos que ocorrem em qualquer sistema; evitar que conflitos entre os membros ou facções provoquem uma destruição irreparável; buscar recursos para a preservação e o bem-estar do sistema; definir objetivos e condutas destinadas para alcançá-los.

Já Suzigan, Garcia e Furtado (2007) destacam que as funções da Governança devem apoiar:

- a) Criação e envolvimento de empresas novas com o apoio de instituições

- locais;
- b) Desenvolvimento tecnológico e estímulo à pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas empresas;
 - c) Criação de centros coletivos, tecnológicos e de capacitação de recursos humanos;
 - d) Expansão comercial das empresas; e
 - e) Introdução de programas de gestão empresarial e da qualidade.

Outra função importante da Governança é procurar adequar o APL a regras e normas com base em responsabilidade e sustentabilidade social e fiscal dentro de padrões internacionais de trabalho, o que torna mais fácil o acesso a mercados nacionais e internacionais (NADVI, 2008).

Uma questão fundamental sobre as funções da Governança, segundo Suzigan, Garcia e Furtado (2007), Chen e Liu (2008) e Albers (2010), é coordenar as interações que ocorrem nas cadeias de suprimentos nas quais existem relações horizontais e verticais entre as empresas. Essa coordenação justifica-se pelas assimetrias de poder constatadas entre as empresas que participam dessa cadeia de suprimentos, uma vez que – se as empresas tivessem o mesmo tamanho ou os produtos comercializados não exigissem conhecimento tácito - os níveis de coordenação da Governança poderiam ser menores.

Cairo e Medeiros (2012) destacam que a função mais importante da Governança está em gerir as relações entre os atores participantes do arranjo. Zaccarelli *et al.* (2008) salientam que uma função importante da Governança é orientar os atores envolvidos no APL, visando ao desenvolvimento do arranjo e de suas tecnologias, incrementando assim a qualidade do negócio e garantindo a competitividade em níveis seguros, do que resultam bons negócios e a consecução dos objetivos do arranjo.

Dessa maneira, reunindo os tipos de função de Governança, citados pelos autores, obtém-se o Quadro 19:

Quadro 19 - Tipos de Função da Governança por vários autores

Funções da Governança	Autor (es)
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar os processos de comunicação; • Controle e fiscalização da prestação de contas dos atores; • Avaliar o desempenho e resultados; • Orientar a articulação e coordenação. 	Suzigan, Garcia e Furtado (2007), Chen e Liu (2008), Albers (2010), Cairo e Medeiros (2012) e World Bank (2013)
<ul style="list-style-type: none"> • Articulação democrática dos atores e • Gestão do desenvolvimento territorial. 	Delgado e Grisa (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • Definir regras de convivência e • Gerenciar conflitos de interesse. 	Rosenau e Czempiel (2000) e Delgado e Grisa (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer serviços de Informação; • Oferecer serviços de Auditoria e aconselhamento; • Oferecer serviços de Formação e treinamento de RH; • Promover expansão comercial das empresas; • Introduzir Programas de gestão empresarial; • Introduzir Programas de qualidade; • Criação de novas empresas. 	Suzigan, Garcia e Furtado (2007)
<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar a criação de empregos; • Oferecer serviços de maneira geral; • Propiciar a promoção da região; • Estimular a internacionalização; • Estimular a inovação e investimento em tecnologia. 	Suzigan, Garcia e Furtado (2007) e Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer serviços financeiros. 	Rosenau e Czempiel (2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer subsídios; • Oferecer empréstimos; • Oferecer capital de risco; • Oferecer <i>factoring-leasing</i>; e • Propiciar a isenção de impostos 	EURADA (1999)
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver planejamento estratégico. 	Villela <i>et al.</i> (2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar o desenvolvimento do APL. 	Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Muitos autores citados afirmam que a função principal da Governança é a mediação da distribuição dos poderes de decisão e asseveram que a indicação de maneiras de interação entre os atores participantes também é de fundamental importância.

Refletindo os conceitos expostos no Quadro 19, considerando o objetivo de avaliação da Governança, pode-se estabelecer a terceira hipótese deste trabalho:

Hipótese 3 – O fator Funções pertence ao construto Governança.

Assim, para caracterizar o construto Funções da Governança, descreveram-

se as variáveis a empregar conforme ilustra o Quadro 20.

Quadro 20 - Variáveis usadas na pesquisa - Funções da Governança

Embasamento Teórico	Autor (es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar os processos de comunicação; • Controle e fiscalização da prestação de contas dos atores; • Avaliar o desempenho e resultados; • Orientar a articulação e coordenação. 	Suzigan, Garcia e Furtado (2007), Chen e Liu (2008), Albers (2010), Cairo e Medeiros (2012) e World Bank (2013)	<p>Facilita os processos de comunicação.</p> <p>Propicia confiança e transparência na prestação de contas.</p> <p>Avalia o desempenho e resultados.</p> <p>Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Articulação democrática dos atores e • Gestão do desenvolvimento territorial. 	Delgado e Grisa (2014)	<p>Distribui o poder de forma igualitária entre os participantes.</p> <p>Propicia o desenvolvimento territorial.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Definir regras de convivência e • Gerenciar conflitos de interesse. 	Rosenau e Czempiel (2000) e Delgado e Grisa (2014)	<p>Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais).</p> <p>Dispõe de sanções para o comportamento oportunista.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer serviços de Informação; • Oferecer serviços de Auditoria e aconselhamento; • Oferecer serviços de Formação e treinamento RH; • Promover expansão comercial das empresas; • Introduzir Programas de gestão empresarial; • Introduzir Programas de qualidade; • Criação de novas empresas. 	Suzigan, Garcia e Furtado (2007)	<p>Oferece serviços de informação.</p> <p>Oferece serviços de auditoria e aconselhamento.</p> <p>Oferece serviços de formação e treinamento dos recursos humanos (desenvolvimento da aprendizagem).</p> <p>Promove a expansão/ desenvolvimento das empresas participantes.</p> <p>Desenvolve programas de gestão empresarial.</p> <p>Desenvolve programas de qualidade.</p> <p>Propicia a criação de empresas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar a criação de empregos; • Oferecer serviços de maneira geral; • Propiciar a promoção da região; • Estimular a internacionalização; • Estimular a inovação e investimento em tecnologia. 	Suzigan, Garcia e Furtado (2007) e Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	<p>Propicia a criação de empregos.</p> <p>Oferece serviços de forma geral.</p> <p>Promove a promoção da região.</p> <p>Estimula a internacionalização.</p> <p>Estimula a inovação e investimentos em tecnologia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer serviços financeiros. 	Rosenau e Czempiel (2000)	<p>Oferece serviços de orientação financeira.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer subsídios; • Oferecer empréstimos; • Oferecer capital de risco; • Oferecer <i>factoring-leasing</i>; • Propiciar a isenção de impostos. 	EURADA (1999)	<p>Propicia o oferecimento de subsídios.</p> <p>Propicia o oferecimento de empréstimos.</p> <p>Propicia o oferecimento de capital de risco.</p> <p>Propicia o oferecimento de <i>factoring-leasing</i>.</p> <p>Propicia o oferecimento de isenção de impostos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver planejamento estratégico. 	Villela <i>et al.</i> (2004)	Desenvolve planejamento estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar o desenvolvimento do APL. 	Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	Orienta o desenvolvimento do aglomerado.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

2.2.7.4 Mecanismos da Governança

A manutenção de um arranjo obedece a um modelo dividido em três partes: os fatores iniciais de base estrutural, os fatores intermediários ligados à ação e os fatores resultantes que correspondem ao desempenho e sustentabilidade do arranjo. Os fatores iniciais correspondem aos mecanismos de Governança, atores participantes, localização e recursos. Os mecanismos de Governança também têm um caráter de ação e processual, e se vinculam nos fatores iniciais pela importância da coordenação do arranjo, diretrizes e seus fundamentos, daí a importância de seu estudo (ZETTINIG; ZSUZSANNA, 2012).

Na maioria dos APLs, o desenvolvimento de mecanismos de Governança vincula-se e depende do Estado, não só como regulador direto das atividades empresariais (regras sobre os comportamentos organizacionais que são aceitáveis, mas como fonte de autoridade de sistema jurídico para arbitrar os acordos (contratos) (RICHARDSON; KILFOYLE, 2009).

Para entender os mecanismos de Governança, é indispensável conhecer as formas de Governança que o arranjo utiliza para alcançar seus objetivos. Apesar dos regulamentos formais (De PROPRIS e WEI, 2007; MILAN; VIEIRA, 2011), pode haver situações em que os arranjos tenham que seguir ainda arranjos setoriais, implicando – conforme a situação e o ambiente – acordos informais que levem a atingir o resultado previsto.

Nas inter-relações das empresas dos aglomerados, identificam-se cinco tipos de mecanismos de Governança:

- a) Estruturas de comando e sistemas de autoridade;

- b) Sistemas de incentivo;
- c) Procedimentos operacionais padrão;
- d) Procedimentos para resolução de conflitos; e
- e) Sistemas de preços não mercantis (SOBRERO; SCHRADER, 1998).

Smith *et al.* (1995) classificam como formais os mecanismos de Governança. O mecanismo formal é constituído por contratos e - quando se considera a cooperação - pode dividir-se em resultados e controle de comportamento. Já o mecanismo informal, também conhecido como controle social e Governança relacional, tem ligações com culturas informais e sistemas, que influenciam os atores participantes e sua base é essencialmente sobre os mecanismos que induzem a autorregulação (OUCHI, 1979).

Segundo Trienekens *et al.* (2012), os formais estabelecem a existência de contratos formalizados, regulamentos e coordenação vertical. Os informais incluem confiança, reputação, comprometimento, relacionamento, cooperação, sanções coletivas, reputação e acordos informais.

Assim, tanto é possível empregar os mecanismos de Governança formais ou informais na execução das funções da Governança, algumas vezes prevalecendo as regras formais e outras as informais, sempre tendo em vista mediar a interação entre os atores participantes do arranjo, avaliando a participação de cada um.

Há cinco mecanismos inter-relacionados de Governança, segundo Dekker (2004), para gerenciar a estrutura de Governança e atingir os objetivos estipulados do arranjo:

- a) Um acordo para fornecimento;
- b) O desenho de uma estrutura organizacional;
- c) Um projeto de melhoria contínua;
- d) Um sistema de incentivos financeiros; e
- e) A proteção da propriedade do conhecimento que é transferido para o arranjo.

Na visão do TCU (Tribunal de Contas da União) (2014), compõem os mecanismos de Governança a Liderança, a Estratégia e o Controle, os quais auxiliam a avaliar, direcionar e monitorar, a fim de que tais funções sejam executadas de forma satisfatória. Quando postos em prática, esses mecanismos avaliam, direcionam e monitoram a atuação da gestão, conforme se vê na Figura 4.

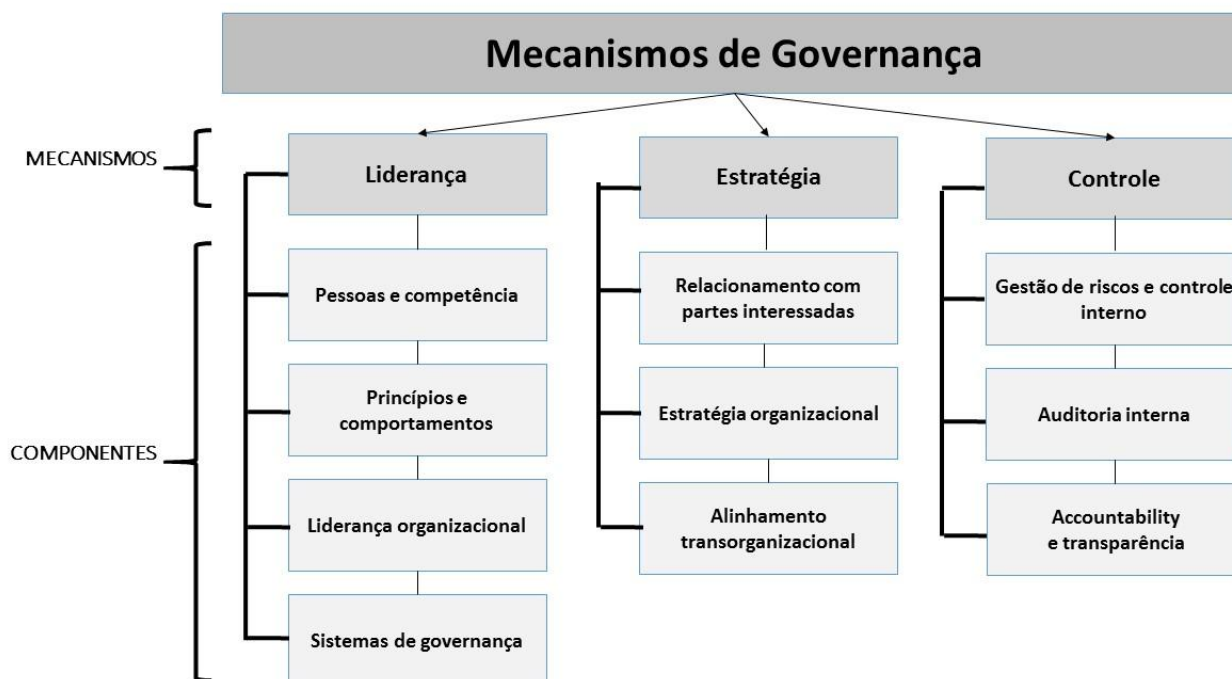
Figura 4 - Mecanismos da Governança - TCU

Fonte: TCU (2014)

É correto afirmar que o componente de liderança visa às ações coletivas, com base na implementação, formulação, monitoramento e avaliação das políticas internas e externas ao arranjo. O componente de estratégia tem por objetivo garantir que os atores com poder no arranjo respaldem suas atuações em valores e princípios constitucionais, organizacionais e legais na conduta e código de ética adotado. Quanto ao componente de controle, seu objetivo é evitar conflitos, vieses ou outras atitudes que possam influenciar as decisões e ações dos membros ou de quem deseje exercer influência nas decisões (TCU, 2014).

Esses mecanismos da Governança tanto podem aplicar-se à sociedade (atividades intraorganizacionais, órgãos e entidades) quanto ao Estado (esferas de poder, políticas públicas e entes federativos), mas os mecanismos precisam estar alinhados de tal modo que as decisões repercutam em ações desde o mais alto até os mais baixos níveis dentro dessas instituições ou arranjos (TCU, 2014). A Figura 5 permite melhor visualização desses componentes.

Figura 5 - Componentes dos Mecanismos de Governança



Fonte: Adaptado de TCU (2014).

A explicação dos componentes de cada mecanismo de Governança apontados pelo TCU (2014) está examinada nos Quadros 21, 22 e 23.

Quadro 21 - Mecanismos da Governança - Liderança

Componente(s)	Conceito
Pessoas e Competências	As organizações dependem das pessoas que nelas trabalham, portanto, essas pessoas devem ser habilitadas e ter as competências necessárias para o exercício de suas atividades. Dessa maneira, atitudes, habilidades e conhecimentos dos dirigentes devem concentrar-se em atingir os resultados desejados.
Princípios e Comportamentos	As organizações devem ser formadas por pessoas que tenham competências (atitudes, habilidades e conhecimentos) e valores baseados em uma conduta ética. Como integridade, observância e cumprimento da lei, que devem ser seguidos pelos gestores, colaboradores e a alta administração.
Liderança Organizacional	O modelo de liderança organizacional, ou sistema de liderança (BRASIL, 2013), é resultado da aplicação da distribuição de competências, do modelo de Governança selecionado e dos conceitos da coordenação (BRASIL, 1967). Essa distribuição de competências visa a realizar o planejamento em busca dos objetivos e metas estabelecidos. Tem-se em mente que a responsabilidade pelos resultados é sempre de quem distribui as competências.

Sistemas de Governança	<p>Modo como os atores distintos interagem, procedem e se organizam para alcançar os resultados previstos. Leva-se em consideração a Governança tanto interna, quanto externa, atividades relacionadas como avaliação, fluxo de informações, direcionamento e monitoração das empresas, além dos processos de trabalho.</p> <p>Dessa maneira, a Governança tem como fundamentos a definição e implantação de um sistema de Governança que seja simples e robusto.</p>
-------------------------------	---

Fonte: Adaptado de TCU (2014)

Quadro 22 - Mecanismos da Governança - Estratégia

Componente(s)	Conceito
Relacionamento com partes interessadas	É fundamental o alinhamento das ações com a expectativa dos atores participantes do arranjo para otimizar os resultados. Essas ações englobam objetivos sociais, econômicos e políticos, que resultam em restrições (IFAC, 2001). Além de uma comunicação contínua, avaliação de desempenho e resultados e transparência nas ações.
Estratégia Organizacional	As empresas do APL devem possuir capital humano necessário e recursos para trabalhar com eficiência e eficácia, além de otimizar seus custos. Tudo deve estar alinhado com os objetivos, traçando estratégias e adotando instrumental para visar as ações de melhoria.
Alinhamento Transorganizacional	Os objetivos, coerência e alinhamento das estratégias devem ser mantidos, visando ao uso de mecanismos de colaboração, regulação das operações, comunicação e articulação entre os atores envolvidos. A Governança efetivamente ocorre a partir da definição de objetivos coerentes com o arranjo, incluindo todos os atores envolvidos, para que todos participem da implementação a fim de alcançar os resultados desejados (MARINI; MARTINS, 2006).

Fonte: Adaptado de TCU (2014).

Quadro 23 - Mecanismos da Governança - Controle

Componente(s)	Conceito
Gestão de riscos e controle interno	O risco é intrínseco à atividade realizada, mas, se estiver em um nível não aceitável, é preciso que os gestores apliquem controles internos para diminuí-los.
Auditoria interna	Tem como função avaliar os controles internos. É uma atividade independente para avaliação e consultoria que visa somar valores e melhorar as operações das empresas. Através da avaliação e melhoria dos processos de gestão de risco, Governança e controle, o arranjo tende a alcançar seus objetivos, podendo mesmo avaliar a sua própria gestão (IIA, 2009).
Accountability e transparência	Devem existir mecanismos de responsabilização e prestação de contas e transparência visando à adequada <i>accountability</i> (IFAC, 2013). Devem ser contemplados os fatores intangíveis que direcionam a atividade gerencial, a criação de valores para as empresas e também o desempenho econômico financeiro (IBGC, 2009).

Fonte: Adaptado de TCU (2014)

Albers (2005) destaca que mecanismos de Governança são definidos como ferramentas utilizadas para influenciar o comportamento dos atores envolvidos no

APL, em função de certos objetivos. Dessa maneira, a Governança tem como base a coordenação das atividades do arranjo, de forma que essas atividades cooperem para atingir os objetivos coletivos.

Assim, é preciso haver motivos ou incentivos para que os atores pensem de forma coletiva no alcance dos objetivos propostos e, isso deve fazer parte da estrutura dos mecanismos de Governança. Tais incentivos podem ser tangíveis ou intangíveis, mas são relacionados à satisfação dos atores envolvidos no arranjo (ALBERS, 2005).

Albers (2005) divide os mecanismos de Governança em mecanismos de controle, de motivação e de coordenação, conceituados no Quadro 24:

Quadro 24 - Mecanismos da Governança por Albers

Mecanismos de Governança	Conceito
Controle	Monitorar e avaliar o desempenho de cada ator, comparando-o com os resultados esperados e com seus respectivos comportamentos. Corresponde à avaliação do nível de adequação de cada ator aos padrões estabelecidos.
Motivação	Incentivos ou recompensas para influenciar o comportamento dos atores visando atingir os objetivos do arranjo.
Coordenação	Padronização dos processos e supervisão dos atores.

Fonte: Adaptado de Albers (2005)

Como as empresas no arranjo permanecem independentes, não há controle na questão do desempenho econômico individual (ALBERS, 2005).

Para Wegner, Koetz e Wilk (2012), o mecanismo de controle dos comportamentos de cada ator participante do arranjo tem por finalidade avaliar a postura dos atores a respeito de comportamentos cooperativos e não oportunistas. Segundo o autor, os mecanismos de Governança devem ser definidos pelos próprios atores participantes e envolver a formalização das atividades, as decisões dos gestores das empresas do arranjo e o nível de controle da Governança sobre esses atores.

Há quatro “mecanismos sociais” para a Governança, sugeridos por Jones, Hesterly e Borgatti (1997):

- 1º. A quantidade de integrantes de um arranjo;
- 2º. Criação de um “sistema de valores e premissas amplamente compartilhadas” dentro do arranjo. A base é a socialização entre

os atores envolvidos, difundindo valores e normas comuns, o que pode demandar muito tempo, dependendo da diversidade de atores envolvidos;

3º. Estabelecimento de sanções coletivas para evitar a violação de valores, objetivos e normas do arranjo; e

4º. Reputação dos atores participantes do arranjo com o objetivo de aumentar a confiança nas trocas.

Esses “mecanismos sociais” são decisivos para alcançar os objetivos do arranjo. Cite-se como exemplo de “mecanismos sociais” as trocas frequentes entre os atores participantes, trocas personalizadas com níveis altos de especificidade, flutuação da demanda e atividades complexas, juntamente com a pressão do tempo.

A forma como os mecanismos sociais (Quantidade de integrantes, Sistema de valores e premissas amplamente compartilhadas, Sanções coletivas e Reputação) coordenam e protegem as trocas, se dá por alinhamento, tal como um direcionador difundindo informações sobre estratégia e comportamento, valores e normas, coordenando as unidades individualmente, protegendo as trocas personalizadas, possibilitando, assim, a Governança no arranjo (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Os mecanismos da Governança devem estar de acordo com os objetivos de Governança, dispondo a diminuição de riscos, o aumento de valor para as empresas participantes do arranjo e garantindo que os investimentos estejam alinhados aos planos estratégicos do APL (LUNARDI, BECKER e MAÇADA, 2010). Já Locke (2001) afirma que os mecanismos de Governança asseguram estabilidade ao arranjo, evitando o comportamento oportunista.

O Quadro 25 é o resultado da reunião dos vários tipos de mecanismos de Governança, citados pelos autores:

Quadro 25 - Tipos de Mecanismos da Governança por vários autores

Mecanismos de Governança	Autor (es)
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de mecanismos de governança está vinculado ao Estado, como regulador direto das atividades empresariais. 	Richardson e Kilfoyle (2009)
<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentos Formais. 	De Propriis e Wei (2007), Milan e Vieira (2011) e Trienekens, <i>et al.</i> (2012)
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos Informais. 	Ouchi (1979) e Trienekens, <i>et al.</i> (2012).
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas de comando e sistemas de autoridade; • Sistemas de incentivo; • Procedimentos operacionais padrão; • Procedimentos para a resolução de conflitos. 	Sobrero e Schrader (1998)
<ul style="list-style-type: none"> • Acordo para fornecimento; • Estrutura organizacional; • Projeto de melhoria contínua; • Sistema de incentivos financeiros; • Proteção da propriedade do conhecimento. 	Dekker (2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Princípios e comportamentos éticos; • Liderança organizacional; • Sistema de governança especificando como os atores interagem, procedem e se organizam para alcançar os resultados previstos; • Relacionamento e alinhamento entre os atores; • Participação da implementação para alcançar resultados desejados; • Gestão de riscos e controle interno; • Auditoria interna; • Mecanismos de prestação de contas e transparência visando a adequada <i>accountability</i>. 	TCU (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração e avaliação do desempenho de cada participante; • Incentivos ou recompensas para motivar os participantes; • Padronização dos processos e supervisão dos atores. • Coordenação das atividades do arranjo, de forma que essas atividades cooperem para o alcance dos objetivos coletivos do arranjo. 	Albers (2005)
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de valores e premissas compartilhadas; • Existência de sanções coletivas; • (Boa) Reputação dos atores participantes. 	Jones, Hesterly e Borgatti (1997)

<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos mecanismos de Governança pelos próprios atores participantes, visando à formalização das atividades e às decisões dos gestores; • Avaliação da postura dos atores participantes a respeito de comportamentos cooperativos. 	Wegner, Koetz e Wilk (2012)
---	-----------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Os mecanismos da Governança melhoram o comportamento cooperativo o que, não só favorece o arranjo, mas também a execução de tarefas complexas em um ambiente de incertezas. Esses mecanismos podem limitar o número de empresas participantes para manter a qualidade dos relacionamentos, assim como buscar informações sobre as ações dos participantes, suas reputações, e ainda aplicar sanções para desencorajar o comportamento oportunista (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Refletindo os conceitos expostos no Quadro 25, considerando o objetivo de avaliação da Governança, formula-se a quarta hipótese deste trabalho:

Hipótese 4 – O fator Mecanismos pertence ao construto Governança.

Assim, para caracterizar o construto Mecanismos de Governança, descreveram-se as variáveis a empregar como consta do Quadro 26.

Quadro 26 - Variáveis usadas na pesquisa - Mecanismos da Governança

Embasamento Teórico	Autor (es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de mecanismos de governança está vinculado ao Estado, como regulador direto das atividades empresariais. 	Richardson e Kilfoyle (2009)	Depende da regulamentação do Estado.
<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentos Formais. 	De Propris e Wei (2007), Milan e Vieira (2011) e Trienekens, <i>et al.</i> (2012)	Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ ações (regulamentos formais).
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos Informais. 	Ouchi (1979) e Trienekens, <i>et al.</i> (2012).	Dispõe de mecanismos informais.

<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas de comando e sistemas de autoridade; • Sistemas de incentivo; • Procedimentos operacionais padrão; • Procedimentos para resolução de conflitos. 	Sobrero e Schrader (1998)	<p>Dispõe de estruturas de comando e sistemas de autoridade.</p> <p>Dispõe de sistemas de incentivo.</p> <p>Dispõe de procedimentos operacionais padrão.</p> <p>Dispõe de procedimentos para resolução de conflitos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Acordo para fornecimento; • Estrutura organizacional; • Projeto de melhoria contínua; • Sistema de incentivos financeiros; • Proteção da propriedade do conhecimento. 	Dekker (2004)	<p>Dispõe de acordos para o fornecimento de materiais.</p> <p>Dispõe de estrutura organizacional consolidada.</p> <p>Desenvolve processos de melhoria contínua.</p> <p>Propicia o oferecimento de empréstimos, capital de risco, isenção de impostos, <i>factoring-leasing</i> para as empresas participantes (sistema de incentivos financeiros).</p> <p>Garante a proteção da propriedade do conhecimento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Princípios e comportamentos éticos; • Liderança organizacional; • Sistema de governança especificando como os atores interagem, procedem e se organizam para alcançar os resultados previstos; • Relacionamento e alinhamento entre os atores; • Participação da implementação para alcançar resultados desejados; • Gestão de riscos e controle interno; • Auditoria interna; • Mecanismos de prestação de contas e transparência visando à adequada <i>accountability</i>. 	TCU (2014)	<p>Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes.</p> <p>Possui liderança organizacional.</p> <p>Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais).</p> <p>Propicia relacionamento e alinhamento entre os atores.</p> <p>Propicia a participação na formulação dos objetivos desejados.</p> <p>Desenvolve gestão de riscos e controle interno.</p> <p>Estimula a realização de auditoria interna.</p> <p>Propicia confiança e transparência na prestação de contas.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração e avaliação do desempenho de cada participante; • Incentivos ou recompensas para motivar os participantes; • Padronização dos processos e supervisão dos atores. • Coordenação das atividades do arranjo, de forma que essas atividades cooperem para o alcance dos objetivos coletivos do arranjo. 	Albers (2005)	<p>Monitora e avalia o desempenho individual. Desenvolve incentivos ou recompensas para motivar os participantes. Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva. A Governança tem uma coordenação efetiva.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de valores e premissas compartilhadas; • Existência de sanções coletivas; • (Boa) Reputação dos atores participantes. 	Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	<p>Propicia a participação na formulação dos objetivos desejados. Dispõe de sanções para o comportamento oportunista. Propicia boa reputação ao aglomerado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos mecanismos de Governança pelos próprios autores participantes, visando à formalização das atividades e às decisões dos gestores; • Avaliação da postura dos atores participantes a respeito de comportamentos cooperativos. 	Wegner, Koetz e Wilk (2012)	<p>Os mecanismos da Governança são definidos pelos atores participantes do arranjo. Há uma avaliação da postura dos atores participantes a respeito de comportamentos cooperativos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

2.2.7.5 Agentes da Governança

A gestão de um arranjo é feita pelos agentes da Governança que, segundo Cassanego Jr. (2014), são os entes públicos, privados ou do terceiro setor, interessados no desenvolvimento do APL e, em sintonia com a normalização e as regras, buscando as vantagens da colaboração coletiva; são organizações de setores diferentes que, em geral, se relacionam por longo tempo e de maneira estruturada.

A Governança exige sinergia entre os agentes - os acionistas, o Conselho de Administração, os executivos, os parceiros, o governo e outras instituições de apoio – aos quais compete respeitar um código de ética e agir com transparência, visando a criar um clima de confiança entre os atores participantes do arranjo, o que lhes confere importância como articuladores estratégicos (CARVALHAL;

BORDEAUX-RÊGO, 2012).

Esses atores ou agentes (sejam atores humanos ou atores organizacionais, agentes públicos ou não governamentais) constituem entidades capazes de elaborar propósitos, participar das tomadas de decisão e de diversas ações/atividades de um arranjo no âmbito interorganizacional (SIBEON, 1997; SOUZA; CANDIDO, 2009; CAIRO; MEDEIROS, 2012).

A Governança é um processo que envolve representantes de todos os grupos sociais (público diretamente afetado, *stakeholders*, agências reguladoras, público observador e autoridades) e exige que esses agentes participem, de maneira ativa e coletiva, para gerenciar os conflitos que surgem ao longo no processo de Governança (DI GIULIO; FERREIRA, 2013).

Milan e Vieira (2011) concordam que os agentes da Governança podem ser representados, tanto por meio de poderes públicos quanto por atores sociais e econômicos.

Dallabrida (2014) destaca que os agentes da Governança são agentes de governo, de universidades, do setor empresarial, de associações de classe, que participam dos processos de planejamento, decisão, acompanhamento e execução de ações. Especifica o autor que se contam entre os agentes os assessores e/ou técnicos envolvidos, representantes dos setores empresarial, social e público (agentes governamentais) e dirigentes.

Chen e Liu (2008) vinculam entre os agentes da Governança as instituições científicas e centros de pesquisa, faculdades e universidades, organizações intermediárias e a comunidade local, regidos pelas mesmas normas, princípios, procedimentos e regras, todos à procura das vantagens que resultam da cooperação.

Silva (2009) e Dreher e Salini (2010), por sua vez, afirmam que cabe à Governança ser um instrumento efetivo de organização e de defesa do interesse coletivo e unificar os objetivos dos atores envolvidos: sociedade, o Governo e a iniciativa privada.

Os agentes da Governança não são apenas as autoridades formais ou o governo, mas também os empresários, gestores públicos e atores locais que trabalham conjuntamente, resultando no estabelecimento da confiança, facilitando a chegada a decisões/acordos comuns (CASAROTTO; PIRES, 2001).

Nos arranjos organizacionais, os agentes podem ser estatais e não estatais,

públicos e privados, com ou sem fins lucrativos, assim como os agentes econômicos (mercado) e a sociedade civil (KNOPP; ALCOFORADO, 2010).

Para Vahl (2010) e Silva (2006), a Governança de uma aglomeração produtiva só ocorre pela gestão dos agentes - quer públicos ou privados – os quais estimulam o bom nível de desenvolvimento da estrutura dos APLs. Silva (2006) destaca que os *stakeholders* (pessoas, grupos de pessoas e outras entidades) também podem influenciar as ações da Governança. De Propriis e Wei (2007) concordam que os agentes da Governança são empresas, órgãos públicos ou privados.

Entre os atores públicos agentes da Governança é preciso mencionar secretarias do governo, legisladores (por meio de instrumentos normativos, como leis e regulações), instituições de apoio e desenvolvimento setorial, sindicatos e parcerias público-privadas (atores híbridos) (EURADA, 1999; CASAROTTO; PIRES, 2001; OCDE, 2004; SALDANHA, 2009; WONG; HO; SINGH, 2010).

Já Storper e Harrison (1991) dizem que os agentes da Governança podem ser as empresas que participam da cadeia de produção, principalmente as grandes empresas. Souza e Candido (2009) observam que tais agentes são um conjunto perseverante, estruturado e selecionado de organizações.

Para Knopp e Alcoforado (2010), a Governança de arranjos tem por base alianças intersetoriais integrativas, democráticas e sistêmicas, que abrangem cooperação e atuação coletiva entre atores privados e públicos dos primeiros, segundos e terceiros setores. Concordam com esse conceito Jones, Hesterly e Borgatti (1997), afirmando que os agentes de Governança de um arranjo compõem-se de um grupo selecionado de organizações, que podem não pertencer ao mesmo setor.

O Quadro 27 reúne os tipos de agentes da Governança apontados por vários autores:

Quadro 27 - Agentes da Governança por vários autores

Agentes	Autor(es)
<ul style="list-style-type: none"> • Entes públicos; • Entes privados; • Entes do terceiro setor. 	Sibeon (1997), Casarotto e Pires (2001), Silva (2006), De Propriis e Wei (2007), Souza e Candido (2009), Dreher <i>et al.</i> (2010), Vahl (2010), Milan e Vieira (2011), Cairo e Medeiros (2012) e Cassanego Jr. (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • Poderes Públicos • Atores sociais; • Atores econômicos. 	Milan e Vieira (2011).

<ul style="list-style-type: none"> • Acionistas; • Conselho de administração; • Executivos; • Parceiros; • Outras Instituições de apoio. 	Carvalho e Bordeaux-Rêgo (2012).
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos sociais (público afetado, <i>stakeholders</i>, agências reguladoras, público observador e autoridades). 	Di Giulio e Ferreira (2013)
<ul style="list-style-type: none"> • Agentes de governo; • Universidades; • Setor empresarial; • Associações de classe. 	Dallabrida (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • Instituições científicas; • Centros de pesquisa; • Faculdades; • Universidades; • Organizações intermediárias; e • Comunidade local. 	Chen e Liu (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Estatais; • Não estatais; • Públicos; • Privados, com ou sem fins lucrativos; • Agentes econômicos (mercado); • Sociedade civil. 	Knopp e Alcoforado (2010)
<ul style="list-style-type: none"> • Organizações, que podem não pertencer ao mesmo setor. 	Jones, Hesterly e Borgatti (1997)
<ul style="list-style-type: none"> • Secretarias de governo; • Legisladores; • Instituições de apoio; • Sindicatos; • Parcerias público-privadas 	Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Casarotto e Pires (2001), Eurada (2003), OCDE (2004), Saldanha (2009) e Wong, Ho, Singh (2010)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Como a referência aos agentes da Governança quase sempre foi feita de forma coletiva, vale a pena identificar esses protagonistas individualmente:

1. Prefeitura;
2. Estado;
3. União;
4. Terceiro Setor: ONGs, OSCIPs etc.;
5. Acionistas;
6. Conselho de Administração;
7. Executivos;
8. Parceiros;
9. Instituições de apoio: SEBRAE, BNDES etc.;
10. Universidades/Faculdades;
11. Associações de Classe;

12. Sindicatos;
13. Centros de Pesquisa; e
14. Parcerias Público-Privadas.

Existem atores/agentes que participam do processo de Governança de um arranjo dentro de uma rede durável de interrelações, isto é, vinculam-se a um grupo cujas ligações são duradouras e úteis ao processo de Governança (BOURDIEU, 1980). Esses agentes executam ações racionais, visando aos objetivos desenhados pelo arranjo (COLEMAN, 1998).

Refletindo os conceitos expostos no Quadro 27, considerando o objetivo de avaliação da Governança, pode-se estabelecer a quinta hipótese deste trabalho:

Hipótese 5 – O fator Agentes pertence ao construto Governança.

Assim, para caracterizar o construto Agentes da Governança, uma vez individualizado, descreveram-se as variáveis a empregar, conforme se vê no Quadro 28.

Quadro 28 - Variáveis usadas na pesquisa - Agentes da Governança

Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Entes públicos; • Entes privados; • Entes do terceiro setor. 	Sibeon (1997), Casarotto e Pires (2001), Silva (2006), De Propriis e Wei (2007), Souza e Candido (2009), Dreher <i>et al.</i> (2010), Vahl (2010), Milan e Vieira (2011), Cairo e Medeiros (2012) e Cassanego Jr. (2014)	<p>Tem como agente a Prefeitura.</p> <p>Tem como agente o Estado.</p> <p>Tem como agente a União.</p> <p>Tem como agentes os acionistas.</p> <p>Tem como agente o Conselho de Administração.</p> <p>Tem como agentes os executivos.</p> <p>Tem como agentes os parceiros.</p> <p>Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES etc.</p> <p>Tem como agentes Universidades/Faculdades.</p> <p>Tem como agentes as associações de classe.</p> <p>Tem como agentes os sindicatos.</p> <p>Tem como agentes os Centros de Pesquisa.</p> <p>Tem como agentes Parcerias Público-Privadas.</p> <p>Tem como agente a comunidade local.</p> <p>Tem como agentes instituições do 3º setor: ONGs, OSCIPs etc.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Poderes Públicos • Atores sociais; • Atores econômicos. 	Milan e Vieira (2011).	<p>Tem como agente a Prefeitura. Tem como agente o Estado. Tem como agente a União. Tem como agentes os acionistas. Tem como agente o Conselho de Administração. Tem como agentes os executivos. Tem como agentes os parceiros. Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES etc. Tem como agentes Universidades/ Faculdades. Tem como agentes as associações de classe. Tem como agentes os sindicatos. Tem como agentes os Centros de Pesquisa. Tem como agentes Parcerias Público-Privadas. Tem como agente a comunidade local.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Acionistas; • Conselho de Administração; • Executivos; • Parceiros; • Outras Instituições de apoio. 	Carvalho e Bordeaux-Rêgo (2012).	<p>Tem como agentes os acionistas. Tem como agente o Conselho de Administração. Tem como agentes os executivos. Tem como agentes os parceiros. Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos sociais (público afetado, <i>stakeholders</i>, agências reguladoras, público observador e autoridades). 	Di Giulio e Ferreira (2013)	<p>Tem como agente a Prefeitura. Tem como agente o Estado. Tem como agente a União. Tem como agentes os acionistas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Agentes de governo; • Universidades; • Setor empresarial; • Associações de classe. 	Dallabrida (2014)	<p>Tem como agente a Prefeitura. Tem como agente o Estado. Tem como agente a União. Tem como agentes os executivos. Tem como agentes Universidades/ Faculdades. Tem como agentes as associações de classe.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Instituições científicas; • Centros de pesquisa; • Faculdades; • Universidades; • Organizações intermediárias; • Comunidade local. 	Chen e Liu (2008)	<p>Tem como agentes Universidades/ Faculdades. Tem como agentes os Centros de Pesquisa. Tem como agente a comunidade local.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Estatais; • Não estatais; • Públicos; • Privados, com ou sem fins lucrativos; • Agentes econômicos (mercado); • Sociedade civil. 	Knopp e Alcoforado (2010)	<p>Tem como agente a Prefeitura. Tem como agente o Estado. Tem como agente a União. Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES etc. Tem como agentes parcerias Público-Privadas. Tem como agente a comunidade local.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Secretarias de governo; • Legisladores; • Instituições de apoio; • Sindicatos; • Parcerias público-privadas 	Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Casarotto e Pires (2001), Eurada (2003), OCDE (2004), Saldanha (2009) e Wong, Ho, Singh (2010)	<p>Tem como agente a Prefeitura. Tem como agente o Estado. Tem como agente a União. Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES etc. Tem como agentes os sindicatos. Tem como agentes parcerias Público-Privadas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

2.2.7.6 Requisitos da Governança

Os requisitos da Governança, segundo Cassanego Jr. (2014), são as condições essenciais de sua existência, tais como regras, normas e procedimentos que traçam as atividades e ações da Governança e são referência de procedimentos das situações que acontecem nos arranjos.

É pela Governança, observa Carmo (2013), que se desenvolvem os valores que devem ser públicos em uma aglomeração, mas isso implica motivar os participantes do arranjo legitimar as decisões, ou seja, torná-las reconhecidas e acatadas por todos os atores, sem a necessidade de exigências formais ou hierárquicas; implica buscar o equilíbrio e a representação de todos os envolvidos e ter transparência e responsabilização nas ações e atividades do APL.

São ainda requisitos da Governança, para Carmo (2013), a capacitação institucional e social para coordenar as políticas da aglomeração, bem como a condução dos processos, o desenvolvimento de mecanismos de relacionamento, a explicitação da territorialidade da ação, o impulso da motivação e confiança, a delimitação dos objetivos a ser deliberados, o desenvolvimento de esquemas de prestação de contas e a aprendizagem coletiva.

Stocker (2008) destaca como requisito da Governança a discussão e concordância de todos os atores participantes da aglomeração e a busca do estabelecimento de relações satisfatórias entre esses participantes, com base na democracia.

Para Ferrão (2011), mais do que aplicar regras, é preciso motivar os

relacionamentos e a participação, levando em conta o compartilhamento de aprendizagem e o respeito para alcançar os objetivos estabelecidos, embora não se cogite em pôr de lado os mecanismos formais da Governança, visto que salvagam a legitimidade das decisões, a igualdade e a proporcionalidade dos atores participantes do processo.

Esses mesmos mecanismos também garantem a transparência, porém a gestão de conflitos não pode ser feita somente dentro de regras e decisões arbitrárias de interesses individuais. Importa ainda considerar como requisitos da Governança os valores e a ética, que devem estar explícitos, seja em relação aos procedimentos e processos de decisão, ou aos resultados previstos.

A responsabilização objetiva e a prestação de contas são sinônimas de confiança, responsabilidade e transparência e são consideradas requisitos da Governança. Assim, o processo de *accountability* deve ter base nesses mecanismos, garantindo a imputação de sanções aos que tiverem comportamento oportunista e não respeitarem esses requisitos (BOVENS, 2007).

Kirlin (1996) acrescenta como requisito da Governança a necessidade de estimular o aprendizado nos sistemas das aglomerações, uma vez que os decisores têm influência direta sobre os demais participantes. Assim, é necessário que todos compreendam as ações e valores das decisões tomadas. O reconhecimento da legitimidade da decisão é considerado como essencial e principal requisito da Governança, visto que as articulações entre os atores participantes do APL são verticais e horizontais.

Giddens (1991) destaca que os atores de um arranjo devem aceitar alguns princípios para participar do aglomerado, sem perder de vista que a Governança requer revisão constante das práticas de gestão, baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva, do que provém a confiança na Governança. Iguamente considerada requisito fundamental, a confiança tende a reduzir a complexidade interna das relações entre os atores do arranjo e a promover maior credibilidade na Governança.

Guillén (2000) enumera sete Requisitos da Governança:

1. A estruturação do arranjo (como o arranjo é estruturado e como é feita a divisão de responsabilidades);
2. A busca de investimentos e de vários mercados nacionais ou internacionais de maneira coletiva;

3. A importância das instituições de apoio na evolução e desenvolvimento do arranjo;
4. O apoio e estímulo do Governo para o desenvolvimento do APL, mediante de políticas públicas;
5. A distribuição equitativa do poder entre todos os atores participantes (evitar que o poder fique somente com pequenos grupos do arranjo);
6. O controle do desempenho financeiro obtido; e
7. O controle ao longo da cadeia de produção.

O essencial como requisito da Governança, segundo Grün (2003) é a transparência das atividades, aspecto de suma relevância por abrigar as necessidades do arranjo e procurar atingir os objetivos traçados de forma coletiva. Grün (2003) ainda arrola entre os requisitos da Governança os requisitos legais, compromissos éticos, preocupação com o desenvolvimento sustentável, os quais permitem formular e implementar políticas e objetivos adequados às necessidades do arranjo.

Segundo a Copel - Companhia Paranaense de Energia (2006), são consideradas requisitos da Governança as seguintes normas:

- Funcionamento permanente de um comitê de Governança com um estatuto que contemple certas obrigações específicas mínimas;
- Implementação para consultas de um comitê de Auditoria, responsável por assegurar o cumprimento das exigências legais, que divulgue, monitore e revise a eficácia dos procedimentos e atividades da Governança, tal como controle interno e gerenciamento de riscos;
- Participação de todos os atores envolvidos no arranjo, principalmente nas tomadas de decisão;
- Adoção e divulgação dos princípios de práticas de Governança baseados em obrigações específicas mínimas; e
- Adoção e divulgação de um código de conduta e ética para os atores envolvidos no APL.

Compõem ainda os requisitos da Governança as questões políticas privadas e públicas, societárias, gerenciais e organizacionais, auxiliares para que a Governança seja eficaz e eficiente e consiga superar os desafios que surgem ao longo de processo, principalmente os conflitos e para que se estabeleça um

desenvolvimento sustentável, com crescimento econômico e igualdade para todos os participantes do arranjo (SANTOS, 1997).

Para participarem de um APL, compete às empresas aceitar as regras e normas que determinam a evolução e desenvolvimento do arranjo, formalizações apontam Souza e Cândido (2009) – cuja base se assenta na legitimidade, transparência, confiança e ética, embora a confiança se distinga como o principal construto para os requisitos da Governança.

Uma vez satisfeitos os requisitos de Governança, ficam aptos os agentes de Governança a realizar de forma satisfatória as suas funções. O Quadro 29 sintetiza as reflexões dos autores examinados a respeito dos requisitos da Governança.

Quadro 29 - Requisitos da Governança por vários autores

Requisitos	Autor (es)
<ul style="list-style-type: none"> • Regras; • Normas; • Procedimentos que traçam as atividades e ações. 	Souza e Candido (2009) e Cassanego Jr. (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar os participantes de todas as empresas. 	Ferrão (2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões são reconhecidas e acatadas por todos os atores. 	Kirlin (1996) e Stocker (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Busca equilíbrio e a representação de todos; • Capacitação institucional e social para coordenar as políticas e processos; • Impulso para motivação e confiança; • Desenvolvimento de esquemas de prestação de contas; • Desenvolvimento da aprendizagem coletiva. 	Carmo (2013)
<ul style="list-style-type: none"> • Relações satisfatórias entre todos os participantes. 	Stocker (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Valores e ética devem estar explícitos em relação aos procedimentos e processos de decisão. 	Grün (2003), Copel (2006) e Ferrão (2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança, responsabilidade e transparência na prestação de contas; • Sanções para comportamento oportunista. 	Bovens (2007)
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da legitimidade das decisões da Governança. 	Kirlin (1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança na governança; • Práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva. 	Giddens (1991)

<ul style="list-style-type: none"> • Busca investir de maneira coletiva; • Busca atuar em mercados nacionais de maneira coletiva; • Busca atuar em mercados internacionais de maneira coletiva; • Existência de instituições de apoio; • Existência de apoio e estímulo do governo; • Poder é distribuído igualmente entre os participantes; • Controle da performance financeira; • Preocupação com o desenvolvimento sustentável. 	Santos (1997) e Guillén (2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Existe um código de conduta e ética para os participantes. 	Copel (2006)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Refletindo os conceitos expostos no Quadro 29, considerando o objetivo de avaliação da Governança, pode-se estabelecer a sexta hipótese deste trabalho:

Hipótese 6 – O fator Requisitos pertence ao construto Governança.

Assim, para caracterizar o construto Requisitos da Governança, descreveram-se as variáveis a empregar conforme ilustrado no Quadro 30.

Quadro 30 - Variáveis usadas na pesquisa - Requisitos da Governança

Embasamento Teórico	Autor (es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Regras; • Normas; • Procedimentos que traçam as atividades e ações. 	Souza e Candido (2009) e Cassanego Jr. (2014)	Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ ações (regulamentos formais).
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar os participantes de todos. 	Ferrão (2011)	Motiva a participação de todos.
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões são reconhecidas e acatadas por todos os atores. 	Kirlin (1996) e Stocker (2008)	Tem suas decisões acatadas por todos os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Busca equilíbrio e a representação de todos; • Capacitação institucional e social para coordenar as políticas e processos; • Impulso para motivação e confiança; • Desenvolvimento de esquemas de prestação de contas; • Desenvolvimento da aprendizagem coletiva. 	Carmo (2013)	Busca o equilíbrio e a representação de todos. Possui capacidade institucional e social para coordenar políticas e processos. Propicia impulso para a motivação e confiança. Desenvolve esquemas de prestação de contas. Oferece serviços de formação e treinamento dos recursos humanos (desenvolvimento da aprendizagem).

<ul style="list-style-type: none"> • Relações satisfatórias entre todos os participantes. 	Stocker (2008)	Desenvolve relações satisfatórias entre os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Valores e ética devem estar explícitos em relação aos procedimentos e processos de decisão. 	Grün (2003), Copel (2006) e Ferrão (2011)	Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança, responsabilidade e transparência na prestação de contas; • Sanções para comportamento oportunista. 	Bovens (2007)	Propicia confiança e transparência na prestação de contas. Dispõe de sanções para o comportamento oportunista.
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da legitimidade das decisões da Governança. 	Kirlin (1996)	Possui reconhecimento da legitimidade de suas decisões.
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança na governança; • Práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva. 	Giddens (1991)	Possui a confiança dos participantes. Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Busca investir de maneira coletiva; • Busca atuar em mercados nacionais de maneira coletiva; • Busca atuar em mercados internacionais de maneira coletiva; • Existência de instituições de apoio; • Existência de apoio e estímulo do governo; • Poder é distribuído igualmente entre os participantes; • Controle da performance financeira; e • Preocupação com o desenvolvimento sustentável. 	Santos (1997) e Guillén (2000)	Propicia busca de investimentos coletivos. Propicia a participação em mercados nacionais. Propicia a participação em mercados internacionais. Dispõe de instituições de apoio (SEBRAE, BNDES, etc.). Dispõe de apoio e estímulo governamental. Distribui o poder de forma igualitária entre os participantes. Desenvolve controle da performance financeira. Possui preocupação com o desenvolvimento sustentável.
<ul style="list-style-type: none"> • Existe um código de conduta e ética para os participantes. 	Copel (2006)	Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Conforme apontam as hipóteses de 1 a 6, os fatores podem influenciar positivamente a Governança. Essa influência positiva costuma resultar na satisfação dos participantes do APL em relação à Governança e, automaticamente, os estimula a indicar outras empresas e instituições a que assumam parte ativa nos APLs em que estão inseridos. Convém, portanto, conceituar Satisfação.

2.3. Satisfação

A questão da satisfação ou bem-estar subjetivo passou a ser fruto de pesquisas a partir da metade do século XX, considerando as respostas das pessoas com relação aos construtos como satisfação com a vida, relações interpessoais, saúde, mas também suas avaliações a respeito do Governo e da sociedade (PREARO, 2013).

Numa relação de confiança, os esforços se unem em busca de ambientes favoráveis à cooperação e às alianças estratégicas e o papel da Governança em procurar satisfazer os interesses coletivos e favorecer o bem-estar subjetivo dos participantes desses APLs é fundamental para promover a união e a consequente evolução e desenvolvimento desses aglomerados (NASCIMENTO; LABIAK, 2011).

Assim, os participantes de um APL devem buscar trabalhar de forma coletiva, tanto do ponto de vista da satisfação individual quanto do sucesso do aglomerado, visto que o sucesso do APL significa melhoria para todos os envolvidos. A ação coordenada, explicitada pela Governança, com foco no setor empresarial, observada a motivação e a orientação, injeta dinamismo no aglomerado e gera mais renda e empregos, proporcionando satisfação e bem-estar a seus participantes.

Para Furtado (2000), o desenvolvimento caminha conjuntamente com o conceito de eficiência e riqueza, pelo qual se procura satisfazer as necessidades humanas, que são formas racionais de comportamento. Dessa forma, quando se aborda a Governança em APLs, o objetivo maior é seu desenvolvimento, sem esquecer as questões humanas individuais. Ou seja, embora atue de forma coletiva, também coordena as ações pessoais individuais e se empenha para que essas pessoas se sintam satisfeitas ou atinjam o bem-estar subjetivo diante da Governança estabelecida.

Dessa maneira, buscar o desenvolvimento do APL redundará em buscar o desenvolvimento na “Escala Humana”, vinculada que está à satisfação das necessidades humanas, resultando em níveis de interdependência manifestados pela articulação dos processos locais e comportamentos da sociedade, do Estado e dos atores envolvidos em um APL. Nesse sentido, a adequada atuação da Governança nas atividades econômicas locais resulta, não somente no bem-estar dos que participam do APL; mas, também no da comunidade em seu entorno (FUINI, 2011).

É fácil verificar, segundo Leste (2012), que o desenvolvimento local leva em consideração não somente a satisfação dos participantes do APL, mas também de todos os outros atores externos, razão por que merecem atenção os recursos a explorar, a postura institucional e os investimentos, aspectos em que se veem as ações da Governança com impacto direto nessa satisfação.

Deve-se, portanto, considerar a satisfação dos atores do APL como resultado das ações/atividades exercidas pela Governança, uma vez que tanto pode ela integrar esses atores quanto – praticada de modo insatisfatório - separar ou mesmo arruinar o APL. Quando há satisfação em relação à Governança, o APL mantém relações duradouras entre todos e obtém vantagens competitivas originadas da integração e cooperação entre seus atores (SILVA, 2014).

Quadro 31 - Construtos da satisfação por vários autores

Construto	Autor (es)
<ul style="list-style-type: none"> • Com a vida; • Relações interpessoais; • Saúde; • Governo; • Sociedade. 	Leste (2012) e Prearo (2013)
<ul style="list-style-type: none"> • Interesses; • Alcance de objetivos; • Cooperação; • Alianças. 	Nascimento e Labiak (2011), Silva (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • Bem-estar dos participantes e • Bem-estar da comunidade. 	Fuini (2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência; • Riqueza; • Necessidades humanas. 	Furtado (2000)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Refletindo os conceitos expostos no Quadro 31, considerando o objetivo de avaliação da satisfação dos participantes em relação à Governança exercida, pode-se estabelecer a sétima hipótese deste trabalho:

Hipótese 7 – A Governança exercida influi positivamente na satisfação dos participantes do APL.

A veracidade dessa hipótese se confirmará ou não pela resposta dos participantes do APL à seguinte assertiva: “Estou satisfeito com a Governança deste APL”, a que se atribuirá nota entre 0 e 10, em uma escala diferencial semântica bipolar.

Considerando o objetivo de avaliação da indicação de filiação como

consequência da satisfação dos participantes em relação à Governança exercida, pode-se estabelecer a oitava hipótese deste trabalho:

Hipótese 8 – A satisfação dos participantes, em relação à Governança exercida no APL, influi positivamente na indicação de filiação no APL.

Para aferi-la, se proporá aos participantes do APL a seguinte assertiva:

Com certeza, **indicaria outras empresas** para participar deste APL, a qual deverá ser atribuída uma nota entre 0 e 10, em uma escala diferencial semântica bipolar.

Para analisar de maneira mais adequada a questão da possível indicação de filiação para integrar o APL, será utilizada a técnica do *Net Promoter Score (NPS)*, que é conceituada a seguir.

2.4. Net Promoter Score (NPS)

As pesquisas de satisfação convencionais não demonstram de forma consistente a relação entre o comportamento do cliente e o crescimento da empresa. A maioria das pesquisas de satisfação é longa e complicada e termina por produzir taxas de respostas baixas e de difícil interpretação. Encontrar uma forma de medir com precisão a satisfação e a lealdade do cliente é de extrema importância (REICHHELD, 2003).

Segundo Reichheld (2003), quando recomendam a empresa, os clientes, de certa forma, estão julgando a reputação dela, comportamento que revela sua intensa lealdade a essa mesma empresa. Para avaliar isso, basta uma coleta de dados simples que se correlaciona com o crescimento da empresa. As respostas dessa coleta são facilmente interpretadas e disseminadas na empresa, já que o objetivo consiste em identificar os clientes que são mais promotores do que detratores da organização.

A lealdade dos clientes é um sinal de crescimento da empresa, porque tal crescimento nunca prescinde da lealdade. Ele corresponde à vontade de fortalecer um relacionamento; é mais do que repetir compras. Clientes leais tendem a comprar mais ao longo do tempo e a indicar a empresa a outras pessoas. Essa tendência da indicação não acarreta custo adicional algum à empresa, visto que apenas reter os clientes não indica crescimento, o que permite aferir a importância da recomendação (REICHHELD, 2003).

Proposta por Fred Reichheld, em 2003, nos Estados Unidos, a técnica do *Net Promoter Score* é uma métrica usada por muitas empresas para medir com precisão a satisfação e a lealdade do cliente (promotor ou detrator), independentemente da área de atuação. Será empregada neste estudo para avaliar a satisfação do participante do APL em relação à Governança exercida, buscando identificar se ele indicaria outras empresas e instituições para participar do aglomerado (REICHHELD, 2011).

O *Net Promoter Score* é estruturado com as respostas da coleta de indicação da filiação, dispostas numa escala de zero a dez de classificação, segundo a qual são clientes promotores os que se situam de nove a dez e estão propensos a recomendar; os passivamente satisfeitos ocupam a escala de sete a oito e os detratores oscilam de zero a seis, correspondendo aos improváveis para recomendar a empresa a outras pessoas (REICHHELD, 2003).

O *Net Promoter Score* utiliza uma pergunta simples, por meio de uma nota entre zero e dez, para situar a indicação da empresa. O cálculo consiste em subtrair da porcentagem dos promotores a porcentagem de detratores e identificar na escala a representatividade de sua lealdade.

Esquematizando:

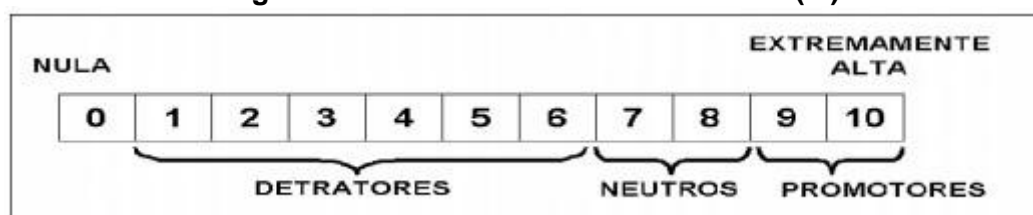
$$\text{Net Promoter Score (NPS)} = \% \text{ Clientes Promotores (P)} - \% \text{ Clientes Detratores (D)} =$$

$$\underline{\underline{= \% \text{ Net Promoter Score (NPS} = P - D)}}$$

A pesquisa tomará uma amostra estatisticamente válida dos clientes aos quais se fará a seguinte pergunta: “Qual é a probabilidade de você recomendar essa empresa a um amigo ou colega?” e coletará por resposta um número inteiro na escala de zero a dez. Somente essa pergunta explicita o estado promotor, passivamente satisfeito ou detrator de um cliente. Após a pesquisa, se calculará a porcentagem de clientes que responderam de nove a dez e a porcentagem de zero a seis, subtraindo em seguida porcentagem de detratores da porcentagem de promotores, a fim de obter a pontuação do *Net Promoter Score*.

É ideal comparar pontuações de *Net Promoter* de áreas semelhantes, segmentos de clientes e regiões específicas. Não se deve ter essa ferramenta como pesquisa de mercado, mas como ferramenta de gestão operacional (REICHHELD, 2003).

Figura 6 - Escala do Net Promoter Score (%)



Fonte: Reichheld (2011).

Os resultados do cálculo do NPS, segundo Reichheld (2003), são distribuídos em quatro categorias, que explicam a situação da empresa perante a satisfação de seus clientes:

- Entre 75 a 100 – Excelência/Perfeição;
- Entre 50 a 74 – Qualidade;
- Entre 0 a 49 – Aperfeiçoamento e,
- Entre -100 a -1 – Estado Crítico, muitas correções a serem feitas.

As empresas com porcentagem exclusiva de 100% (positivo) têm somente clientes promotores, e com resultado 100% (negativo) têm somente clientes detratores. Consideram-se bons índices os que ultrapassam 75% de clientes promotores, sinal de que esses clientes estão satisfeitos com a empresa e a indicariam a outras pessoas. Abaixo dessa taxa, convém à empresa verificar a razão da não satisfação de seus clientes, ou seja, o porquê de haver clientes detratores.

Os resultados da pesquisa devem ser amplamente divulgados na empresa, destacando a importância dos promotores e os cuidados a tomar com os detratores, visto que toda empresa precisa mais de promotores que de detratores, quando o objetivo é crescer e concentrar-se no que os clientes dizem da sua empresa para as outras pessoas, uma vez que é forte a relação entre o percentual de clientes promotores (aqueles que dizem estar propensos a recomendar a empresa) e a taxa de crescimento de uma empresa. A disposição que um cliente manifesta em recomendar uma empresa indica seu nível de satisfação com ela, isto é, quanto todas as áreas funcionais da empresa contribuem para a experiência positiva do cliente (REICHHELD, 2003).

Entende-se, portanto que existe uma analogia considerável entre a satisfação e a propensão à recomendação, segundo a técnica que Reichheld concebeu ao criar o *Net Promoter Score* (NPS). Este trabalho vai utilizá-la nos APLs pesquisados para aferir se a satisfação com a Governança implica a recomendação de filiação de

outras empresas e instituições, possibilitando, ao mesmo tempo, automaticamente situar os participantes como promotores ou detratores do aglomerado.

3 Procedimentos metodológicos

A reflexão sobre o método, suas práticas, efeitos e variedades, recebe o nome de metodologia que, nada mais é que o estudo dos princípios e métodos de pesquisa (LAVILLE; DIONNE, 1999). A metodologia é a forma geral do processo de pesquisa, que parte da base teórica até a coleta e análise de dados e a interpretação dos resultados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quando se aborda a pesquisa, deve-se, necessariamente, considerar o planejamento das diferentes etapas da pesquisa, vale dizer o delineamento metodológico. Assim, é importante estabelecer os procedimentos metodológicos, seleção e fontes de dados como as estratégias de análise e apresentação de resultados.

De modo geral, esse delineamento descreve como a pesquisa foi realizada, os procedimentos executados, pontuando cada etapa da execução da pesquisa (BOA; FRANÇA; AMORIM, 2012). Na fase de seleção dos procedimentos metodológicos, expõe-se a maneira como a pesquisa será realizada, ou seja, o planejamento da pesquisa (SANTOS, 2011).

Com as palavras de Gil (2010, p. 43):

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

No Capítulo 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, assim como os *softwares* empregados na análise e na interpretação dos dados coletados em campo e a conceituação e detalhamento dos métodos estatísticos que permitiram validar os resultados obtidos nas pesquisas.

3.1 Método

Para desenvolver uma pesquisa, importa recorrer a uma ferramenta que assegure a validade e confiabilidade dos resultados, como afirmou o matemático e filósofo René Descartes em seu *Discurso do Método*, de 1637

O método são regras precisas e fáceis, a partir da observação exata das quais se terá certeza de nunca tomar um erro por verdade, e, sem aí desperdiçar inutilmente as forças de sua mente, mas ampliando seu saber por meio de um contínuo progresso, chegar ao conhecimento verdadeiro de tudo do que se é capaz.

O presente estudo desenvolveu uma pesquisa descritiva (descreve características de determinados fenômenos ou populações) de natureza quantitativa, na qual, segundo Hair Jr. *et al.*, (2005), criam-se e estruturam-se planos para mensurar as características apontadas pelas questões de pesquisa. Utilizou-se para a sondagem de dados primários um questionário estruturado junto às empresas (no papel de seus empresários) que compõem os APLs Têxtil e de Confecções e Moveleiro do Grande ABC.

Segundo Sampieri *et al.* (2006), a base dessa pesquisa é descrever os acontecimentos, feitos e situações, ou seja, delinear de que modo determinado fenômeno se dá. Consiste em medir, avaliar e coletar dados considerando as diferentes dimensões, aspectos ou componentes do fenômeno em análise. Para os pesquisadores quantitativos, coletar dados é medir, explica Danhke (1989, p. 385)

Os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise; em um estudo descritivo, seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa.

Malhotra (2001) destaca que a pesquisa descritiva e quantitativa é uma pesquisa conclusiva que visa à descrição de algo, como um fenômeno, a identificação de relacionamentos etc. Caracteriza-se por formular previamente hipóteses específicas e estruturar um modelo pré-planejado.

Uma pesquisa descritiva e quantitativa visa a descobrir respostas para as perguntas quem? o quê? quando? e onde?, chegando às vezes a descobrir como. Pode ainda conseguir originar inferências poderosas, constituindo o tipo mais comum de pesquisas em Administração por sua flexibilidade entre as várias disciplinas (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Como o objetivo é verificar se a Governança exercida nos APLs, por meio dos fatores - Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos - influencia a Satisfação com a Governança e como esta última influencia na indicação de Filiação para participar do arranjo, a escolha da pesquisa descritiva e quantitativa por meio de um questionário estruturado, pareceu a mais adequada para analisar a Governança exercida nos APLs Têxtil e de Confecções e Moveleiro.

3.2 Objetos de estudo

Os objetos de estudo desta pesquisa são dois APLs do Grande ABC: o APL Têxtil e de Confecções e o APL Moveleiro, que integram os dez APLs existentes no Grande ABC, a saber: Economia Criativa, Ferramentaria, Moveleiro, Panificação, Gráficos, Restaurantes, Bares e Afins, Turismo, Defesa, Pesca, Têxtil e de Confecções, alguns com coordenação própria, outros coordenados pelos respectivos sindicatos e outros ainda pela Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo, que compõe a Região do Grande ABC, conforme Figura 7 (AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO GRANDE ABC, 2015).

A seleção dos APLs considerou o fácil acesso às informações e o contato com seus respectivos sindicatos, o que agilizou a comunicação com as empresas, tendo em vista a coleta de dados.

Figura 7 - Região do Grande ABC



Fonte: Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC (2015)

Os APLs são Arranjos Produtivos Locais cujo o objetivo é reunir as empresas localizadas em um mesmo território, além de outros atores como Governo e instituições de ensino, a fim de simplificar e desenvolver seus negócios (CASSANEGO JR., 2014).

O APL Têxtil e de Confecções foi oficializado em 24 de novembro de 2013, data da primeira reunião do APL, em que participaram os empresários do segmento (25 empresas), o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas), a Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo e da Secretaria de Educação, e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Atualmente, existem 300 empresas do ramo têxtil e de confecções no Grande ABC, sendo que 40 empresas estão reunidas no APL e têm atuação ativa. O APL tem como principais objetivos, o desenvolvimento econômico do setor, apoio às empresas de pequeno e médio porte e a especialização de mão-de-obra. Somente as empresas que constituem o APL empregam cerca de mil funcionários, sendo 7.000 o número total de empregados nessa área no ABC. O valor adicionado das empresas que integram o APL é de R\$72.000.000 por ano, segundo dados da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC (2015).

Para comprovar a situação ativa deste APL, a Figura 8 reproduz o convite a uma das reuniões de 2015:

Figura 8 - Convite reunião do APL Têxtil de Confecções

CONVITE

Venha participar da nossa mesa de diálogo do APL Têxtil e de Confecções do Grande ABC. Você é muito importante na promoção do crescimento e desenvolvimento do setor em nossa região.

Pauta:

- # Capacitação de mão de obra
- # Catálogo de produtos das empresas do APL
- # Desfile de Moda - empresas do APL
- # Tratamento de Resíduos
- # Cursos de Inverno para o Setor
- # Participação em feiras do setor

DATA: 18/06 ÀS 9H
 LOCAL: CENTRAL DE TRABALHO E RENDA DE SÃO BERNARDO
 Rua Marechal Deodoro, 2.316 - Centro
 (estacionamento PAGO em frente ou rotativo)

Confirme sua presença:
 Clique aqui 

<http://goo.gl/forms/kU2pvenuLX>
 Informações: 4348-1000 ramal 2303

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, TRABALHO E TURISMO
 SÃO BERNARDO DO CAMPO
 São Bernardo está sempre melhor de se viver

APL
 TÊXTEL E DE CONFECÇÕES

Fonte: Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo, 2015

Já o APL Moveleiro, formado em 2002, mas com participação em declínio, foi retomado em 2010 e conta atualmente com 46 empresas entre lojas de móveis e indústrias, enumerando os seguintes atores: Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo, Sindicato das Indústrias de Móveis do Grande ABC (SIMABC), SEBRAE,

SINTRACOM, SENAI, ACISBEC, CDL, Associação dos lojistas da Rua Jurubatuba, Instituto Mauá de Tecnologia, FEI (Faculdade de Engenharia Industrial), Laboratório de Móveis Corporativos Mauá e IED (Instituto Europeu de Design). Apenas nas lojas do APL Moveleiro trabalham por volta de 800 empregados e o valor adicionado entre as indústrias e as lojas atinge R\$150.000.000, segundo dados da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC (2015).

O APL Moveleiro tem como principais objetivos promover feiras, parcerias com instituições de ensino e com o SEBRAE e discutir políticas públicas e privadas voltadas para o APL. A Figura 9 apresenta a capa da revista do APL Moveleiro de 2015 como prova de sua efetiva atuação:

Figura 9 - Revista do APL Moveleiro



Fonte: ISSUU, 2015.

3.3 Universo da pesquisa

A Figura 10, a seguir, mostra como foram obtidos os dados relativos às empresas que participam do APL Têxtil e de Confecções e do APL Moveleiro.

Sobre o APL Têxtil e de Confecções, a coordenação do APL da Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo encaminhou planilha com os dados das empresas participantes e, posteriormente, confirmou as empresas ativas no APL.

No APL Moveleiro, o número de empresas participantes foi extraído da *Revista do APL Moveleiro* de 2015, que publica uma tabela com as empresas participantes, número confirmado em entrevista com o presidente do Sindicato das Indústrias de Móveis do Grande ABC (SIMABC).

Esta pesquisa considerou apenas as empresas com participação ativa nos APLs, dado que houve desistência no aglomerado, razão porque se fez necessário confirmar com a coordenação do APL Têxtil e de Confecções e com o presidente do SIMABC o número correto de empresas efetivamente participantes.

Figura 10 - Número de empresas participantes do APL



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados de pesquisa (2015)

Dessa maneira, do número de empresas que compõem os APLs, o universo da pesquisa ficou representado por 86 empresas, sendo 40 empresas pertencentes ao APL Têxtil e de Confecções e 46 ao APL Moveleiro.

A Figura 11 exibe o total de empresas que compõem os APLs selecionados para a pesquisa.

Figura 11 - Universo da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados de pesquisa, 2015

Tendo em vista o reduzido número de empresas ativas, a pesquisa julgou proveitoso realizar um censo e entrevistar todas as que estão em atividade nos APLs estudados. Como o censo engloba o total de elementos de uma população (MALHOTRA, 2001), de posse desse número, é possível calcular diretamente os parâmetros populacionais.

3.4 Coleta de dados / Instrumento da pesquisa

O processo criterioso de coleta de dados garante dados coerentes e consistentes para a análise e o instrumento de pesquisa permite padronizá-los e compará-los, o que muito facilita a análise dos resultados (MALHOTRA, 2001). Segundo Sampieri *et al.* (2006),

Um instrumento de medição adequado é aquele que registra dados observáveis que representam verdadeiramente os conceitos ou variáveis que o pesquisador tem em mente. Em termos quantitativos: capturo verdadeiramente a “realidade” que desejo capturar.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi elaborado com base na bibliografia exposta no Capítulo 2, de referencial teórico deste trabalho, levando em consideração os fatores de Governança identificados (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos). Ali também se caracterizaram as seguintes variáveis: perfil das empresas pesquisadas, satisfação de pertencer ao APL e principais problemas e sugestões existentes. Dessa forma, o questionário ficou dividido em dois blocos, especificados no Apêndice A e detalhados a seguir.

O Bloco 1 do instrumento de coleta propõe-se a traçar o perfil das empresas que participam dos APLs e para as quais foram consideradas as informações que constam do Quadro 32.

Quadro 32 - Perfil da Empresa

Perfil empresa / entrevistado	Tempo de existência da empresa
	Tempo de participação no APL
	Principais Produtos
	Porte da empresa
	Número de funcionários
	Cargo do entrevistado
	Gênero
	Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O Bloco 2 do instrumento de coleta dos dados toma por base o referencial teórico deste estudo, analisando as variáveis que representam os fatores de Governança: Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos, identificados no relato de diferentes autores.

No Apêndice A, uma descrição detalhada das variáveis que formam os construtos identifica que autores foram utilizados para o desenvolvimento das afirmativas constantes do instrumento de coleta dos dados.

As respostas dessas variáveis utilizaram uma escala diferencial semântica

bipolar, desenvolvida por Osgood, Percy e Suci (1957) para avaliar as dimensões de um determinado significado. Hair Jr. *et al.* (2005) definem essa escala como uma abordagem para medir atitudes, caracterizada por empregar âncoras ou pontos finais bipolares junto com pontos intermediários numerados, adaptáveis para descrever tanto objetos como indivíduos, com advérbios ou adjetivos opostos. Os respondentes escolhem o espaço que melhor descreve seus sentimentos, ocupando os significados espaços multidimensionais chamados espaços semânticos (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Entre as várias vantagens desse tipo de escala, os autores enumeram a produção de dados intervalares, a facilidade e eficiência em medir atitudes em grandes amostragens, a possibilidade de mensurar em direção e intensidade e de fornecer ampla imagem do significado do objeto de estudo, além de ser uma técnica padronizada.

No Bloco 2, as perguntas 109 e 110 pretendem medir a satisfação dos participantes e se eles indicariam outras empresas para participar do APL, utilizando a mesma escala semântica bipolar.

Ainda no Bloco 2, as perguntas 111 e 112 apresentam duas questões abertas a respeito de problemas ou sugestões que os entrevistados possam querer apontar em relação à Governança do APL e seus fatores. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a questão aberta não delimita o entrevistado, que pode usar suas palavras de modo livre para responder às questões.

Já para Malhotra (2005), as perguntas abertas equivalem a perguntas de respostas livres ou perguntas não estruturadas, em que o entrevistado expressa livremente suas opiniões e atitudes, ajudando o pesquisador a melhorar a interpretação das respostas às perguntas estruturadas.

Este instrumento de pesquisa, formado por dois blocos, foi validado por meio de um pré-teste com dez empresas do APL de Ferramentaria do Grande ABC não incluídos nos APLs Têxtil e de Confecções e Moveleiro e visou a verificar o grau de entendimento e de dificuldade dos entrevistados a respeito das questões propostas nestes blocos.

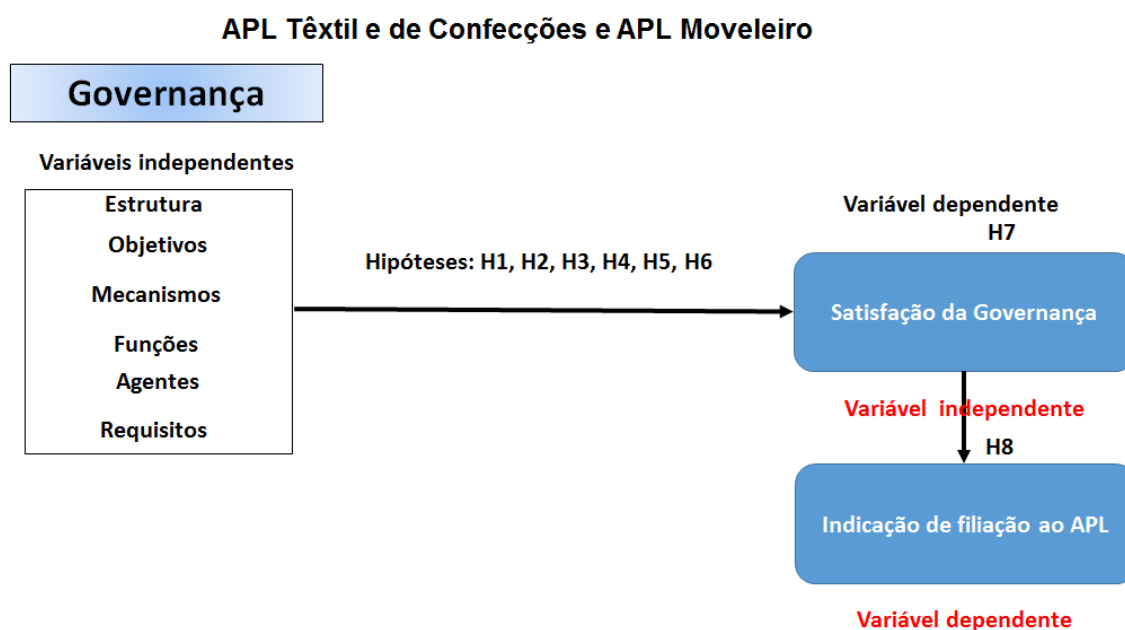
3.5 Survey e trabalho de campo

Foi utilizado para a coleta de dados o procedimento *survey*, próprio para a coleta de informações de grande número de indivíduos, os quais estão plenamente cientes de que participam de uma pesquisa e que as informações nele coletadas envolvem suas atitudes/comportamentos (HAIR JR. *et al.* 2005). As respostas, coligidas mediante um questionário estruturado, compõem um conjunto de afirmações (assertivas) construído a partir das reações dos respondentes, os quais a classificaram numa escala bipolar, graduada de zero a dez.

3.6 Modelo teórico-empírico da pesquisa

A Figura 12 ilustra melhor o modelo teórico da pesquisa com vistas a facilitar o a compreensão do estudo.

Figura 12 - Modelo Teórico da Pesquisa



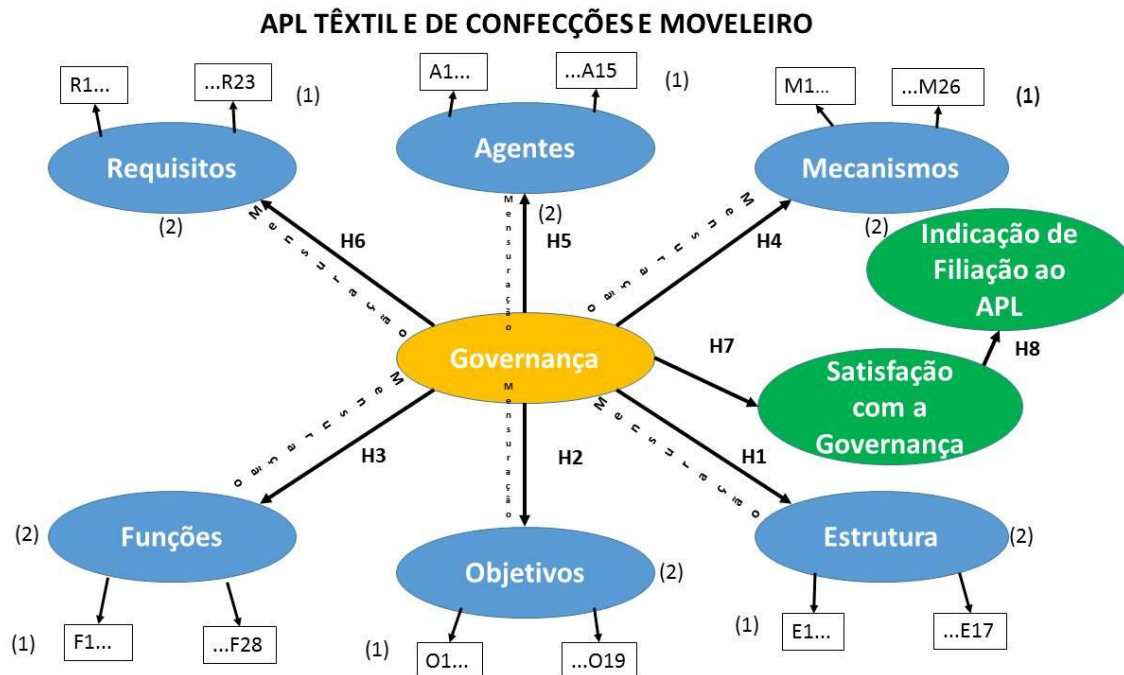
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Mostra a Figura 12 que os fatores de Governança são as variáveis independentes que influenciam a Governança, interferindo visivelmente na satisfação quanto à Governança do APL e resultando na indicação de filiação, como estabelecido nas hipóteses da pesquisa.

3.7 Modelo estatístico da pesquisa para tratamento e análise de dados

A Figura 13 sintetiza o modelo experimental que serviu de base para a técnica de Modelagens de Equações Estruturais, utilizando o *Partial Least Square* - PLS, a fim de tornar mais compreensível o tratamento e a análise dos dados coletados na pesquisa de campo.

Figura 13 - Modelo estatístico da pesquisa para tratamento e análise de dados



Legenda:

(1) Variáveis observadas nos construtos;

(2) Variáveis latentes reflexivas;

(3) Hipóteses:

H1: O fator Estrutura pertence ao construto Governança;

H2: O fator Objetivos pertence ao construto Governança;

H3: O fator Funções pertence ao construto Governança;

H4: O fator Mecanismos pertence ao construto Governança;

H5: O fator Agentes pertence ao construto Governança;

H6: O fator Requisitos pertence ao construto Governança;

H7: A Governança exercida influi positivamente na satisfação dos participantes do APL;

H8: A satisfação dos participantes, em relação à Governança exercida no APL, influi positivamente na indicação de filiação no APL.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na Figura 13, as variáveis observadas correspondem à formação dos seis construtos (variáveis latentes reflexivas), que são os fatores da Governança (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos), os quais, a seu turno, compõem o construto Governança, que influencia a satisfação de pertencer ao APL, o qual, por fim, influi na indicação de filiação. Todos os construtos

mencionados são reflexivos, visto serem indicadores explicados pelos próprios construtos, ou seja, indicador/efeito, correlacionados e com temática comum ou semelhante como conteúdo (CHIN, 1998).

Portanto, esse modelo empírico permite verificar as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 e H8, identificando qual ou quais delas devem ser aceitas ou rejeitadas:

- H1: O fator Estrutura pertence ao construto Governança;
- H2: O fator Objetivos pertence ao construto Governança;
- H3: O fator Funções pertence ao construto Governança;
- H4: O fator Mecanismos pertence ao construto Governança;
- H5: O fator Agentes pertence ao construto Governança;
- H6: O fator Requisitos pertence ao construto Governança;
- H7: A Governança exercida influi positivamente na satisfação dos participantes do APL;
- H8: A satisfação dos participantes, em relação à Governança exercida no APL, influi positivamente na indicação de filiação no APL.

Para avaliar a relação estrutural entre os fatores e a Governança e a satisfação e entre essa e a respectiva indicação de filiação, recorreu-se a Modelagem de Equações Estruturais, utilizando Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS).

As respostas dos questionários foram tabuladas no *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 21 e *Smart PLS* (*Partial Least Square*) versão 3.1.9 para os cálculos dos dados coletados, com o intuito de esclarecer as hipóteses de pesquisa.

A técnica de tratamento dos dados foi realizada em duas etapas: Análise Fatorial Exploratória e Modelagem de Equações Estruturais, baseada em Mínimos Quadrados Parciais (PLS – *Partial Least Square*).

A Análise Fatorial Exploratória é uma técnica que visa, por meio da análise de um conjunto de variáveis, a identificar fatores comuns a dado conjunto de fenômenos e encontrar estruturas que não são observáveis diretamente, ou seja, criar um número menor de dimensões ou fatores (HAIR JR. *et al.*, 2005). Assim, ter optado pela Análise Fatorial Exploratória deve-se à necessidade de um tratamento inicial dos dados como *input* à aplicação da técnica de Modelagem de Equações

Estruturais.

Quadro 33 - Etapas da Análise Fatorial Exploratória

Etapas	Objetivo
1. Análise Fatorial Exploratória	Analisar as variáveis observadas nos fatores de Governança, identificando quais delas são pertinentes ao construto respectivo.
2. Mínimos Quadrados Parciais (PLS)	Avaliar o relacionamento estrutural entre os fatores de Governança e a Governança. Avaliar o relacionamento estrutural entre Governança e satisfação de pertencer ao APL. Avaliar o relacionamento estrutural entre a satisfação e a indicação de filiação.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na primeira etapa da Análise Fatorial Exploratória, serão analisadas as seguintes premissas:

- tamanho da amostra: deve ser no mínimo de cinco casos por variável, sendo desejável que supere 20 casos por variável (PREARO, 2013).
- a Análise Fatorial Exploratória é uma das premissas da distribuição normal multivariada (normalidade variada);
- multicolinearidade: baixa associação das variáveis exógenas do modelo, por meio da análise de matriz de correlações, para verificar a correlação entre variáveis exógenas;
- teste de esfericidade de *Bartlett*, em que a hipótese nula H_0 significa que a matriz de correlação é uma matriz de identidade, sendo nulas as correlações de variáveis, o que indica que o modelo é inadequado, e a hipótese alternativa H_1 em que as correlações são diferentes de zero (RODRIGUES, 2002; PREARO, 2013);
- *Kaiser-Meyer-Olkin* – KMO: verifica o ajustamento da amostra ao grau de correlação parcial entre as variáveis, que deve ser pequeno (RODRIGUES, 2002);
- *Measure of Sampling Adequacy* – MSA: representa a medida da adequação da amostra, que deve ser alta para cada variável, sem o que é necessário excluí-la da análise (PREARO, 2013).

Na segunda etapa da Análise Fatorial Exploratória, foram analisadas as premissas:

- Análise dos Componentes Principais: método por meio do qual as variáveis correlacionadas entre si são transformadas em um conjunto de variáveis não correlacionadas, que recebem o nome de componentes principais, resultam em combinações lineares do conjunto inicial e explicam o máximo possível da variação total dos dados com um número mínimo de componentes;
- Modelagem de Equações Estruturais: baseada em Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS), alternativa cuja aplicação demanda menor nível de premissas, principalmente quanto ao tamanho da amostra e à forma de distribuição dos dados (MORALES, 2011 *apud* PREARO, 2013, p. 109). O PLS é uma combinação de equações lineares de dois grupos: modelo de mensuração e estrutural, calculados sequencialmente (HENSELER *et al.*, (2009).

Outra alternativa para o PLS é o MEEBC (Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância). O Quadro 34 expõe as diferenças entre o PLS e o MEEBC:

Quadro 34 - Diferenças entre PLS e MEEBC

Item	PLS	MEEBC
Objetivo	Predição	Teste de teoria; Modelos causais
Abordagem	Baseado em variância.	Baseado em covariância
Precisão	Quanto maior o tamanho da amostra e a quantidade de indicadores.	Bom para amostras grandes
Tipos de variáveis observadas	Contínuas, discretas ou não ordenadas.	Contínuas ou discretas ordinais (utilizando correlações especiais).
Variáveis latentes	Combinações lineares dos indicadores. Os escores fatoriais são estimados explicitamente.	Indeterminância fatorial: diversos modelos podem reproduzir a matriz de covariância.
Modelo de mensuração	Indicadores reflexivos e formativos	Indicadores reflexivos
Requisitos quanto à teoria	Mais reflexivo. Contexto mais exploratório.	Fortemente dependente da teoria
Distribuição dos dados	Não há suposições.	Dependendo do método de estimação, as variáveis devem apresentar distribuição normal multivariada.
Tamanho da amostra	10 vezes o maior número de preditores. O mínimo recomendado é de 30 a 100 casos.	Depende do método de estimação.

Identificação	Para modelos recursivos é sempre identificado.	Depende do modelo e deve ter pelo menos de 3 a 4 indicadores por variável latente.
Significância dos parâmetros	Estimado por métodos não paramétricos, por exemplo, <i>bootstrapping</i> .	Geralmente estimada por modelos paramétricos.
Complexidade	Capaz de lidar com alta complexidade (100 construtos e 1000 indicadores).	Complexidade de média a moderada (menos de 100 indicadores)
Inclusão de restrições nos parâmetros do modelo.	Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo.	É possível impor restrições em qualquer parâmetro do modelo, fixando-se valores ou relação entre valores.
Tipos de modelos	Recursivos	Recursivos e não recursivos
Fatores por indicadores	Variáveis podem indicar somente uma variável latente	Uma variável observada poderá indicar mais de uma variável latente.
Correlações entre os erros de medidas podem ser modeladas	Não	Sim
Testes estatísticos disponíveis	Inferências requerem <i>Jackknifing</i> ou <i>bootstrapping</i> .	Disponíveis e válidos se atendidas todas as premissas do modelo.

Fonte: Adaptado de Mendes (2006) e Zwicker *et al.* (2008, p.4)

O PLS tem como requisitos, quanto à teoria, um contexto mais exploratório, o tamanho da amostra é de 30 a 100 casos, tendo o censo mencionado neste estudo, registrado 86 casos de empresas ativas nos APLs pesquisados. Optou-se pelo uso do PLS, também em função do caráter não normal das variáveis.

São necessários sete indicadores/métodos para avaliar o modelo de mensuração com o uso do PLS para os construtos reflexivos (PREARO, 2013):

1. Validade dos construtos: teste que mensura uma qualidade ou atributo não “operacionalmente definido” (CRONBACH; MEEHL, 1955), o grau em que as variáveis do modelo se relacionam ao construto; para averiguar a unidimensionalidade dos construtos, o ideal é empregar Análise Fatorial Exploratória (AFE) (PREARO, 2013);
2. Comunalidade: exprime quanto da variância total, ou seja, dos indicadores, é explicado pelos fatores comuns ou elementos principais, ou seja, a variável latente. Para ser aceito, o fator precisa explicar mais de 50% de um indicador (PREARO, 2013);
3. Cargas Fatoriais: valores que mensuram o grau de correlação entre a

variável original e os fatores, o quadrado da carga evidencia quanto a porcentagem de variação de uma variável é explicada pelo fator (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014). Cargas fatoriais na faixa de $\pm 0,30$ a $\pm 0,40$ representam nível mínimo para interpretação da estrutura; cargas de 0,50 ou maiores são consideradas significantes e cargas que ultrapassam $\pm 0,70$ são consideradas indicativas de uma estrutura bem definida, constituindo a meta da Análise Fatorial Exploratória (PREARO, 2013);

4. Consistência interna: é representada pelo indicador *Alpha de Cronbach*, ferramenta estatística que avalia a confiabilidade de um questionário numa escala de 0 a 10. Para considerar confiável um questionário o valor mínimo do *Alpha de Cronbach* é de 0,7 (CHIN, 1998), embora Hair Jr. *et al.* (2005) apontem 0,60 como limite inferior aceitável para pesquisas exploratórias;
5. Confiabilidade composta: os valores indicativos de densidade interna dos indicadores que formam o construto devem apresentar valor mínimo aceitável de 0,70 para haver confiabilidade composta (HAIR JR. *et al.*, 2005);
6. Validade convergente (Variância Média Extraída – *Average Variance Extracted* – AVE): com base na validade dos construtos, é uma medida que sinaliza a confiabilidade do modelo. O valor base para a variância extraída é 0,50 (HAIR JR. *et al.*, 2005);
7. Validade discriminante (critério de *Fornell-Larcker*): tal indicador deduz que a variância obtida para cada construto deve ser maior que o quadrado entre o construto e qualquer outro construto, o que indica uma variância compartilhada (FORNELL; LARCKER, 1981).

O Quadro 35 apresenta um resumo dos indicadores de avaliação dos modelos de mensuração reflexivos do PLS, destacado por Prearo (2013):

Quadro 35 - Indicadores de avaliação dos modelos reflexivos

Indicadores	Modelos Reflexivos
Cargas fatoriais	Acima de 0,60 ⁴
Confiabilidade composta	A partir de 0,70 ³
Consistência interna (<i>Alpha de Cronbach</i>)	A partir de 0,70 ^{3,5}
Comunalidade	A partir de 0,50 ²
Variância Média Extraída (AVE)	A partir de 0,50 ^{1,2,3}

Validade discriminante	AVE deve ser maior do que a variância entre o construto e os outros construtos. ^{1,2}
------------------------	--

Fonte: ((1) Fornell e Larcker (1981); (2) Sharma (1996); (3) Chin (1998); (4) Zwickler *et al* (2008); (5) Hair Jr. *et al* (2005).

3.8 Pré-teste

Como o instrumento de pesquisa é a base dos resultados da análise, sua elaboração requer esmero a fim de evitar falhas ou problemas de compreensão por parte dos entrevistados. Aplicar um pré-teste é, portanto, uma providência sensata para avaliar o questionário que se pretenda empregar.

Para Cooper e Schindler (2003), o pré-teste do questionário deve visar ao refinamento das questões, antes de sua aplicação. Tal refinamento permite rever o texto, corrigir problemas de controle, como repetições, e eliminar os fatores que possam gerar confusão e falsear os resultados.

Hair Jr. *et al.* (2005) recomendam que, antes de aplicar o questionário, se avalie a provável coerência e exatidão das perguntas, função que cabe ao pré-teste, com uma amostra pequena de pesquisados com características semelhantes às da população-alvo. Tudo deve ser verificado no questionário: formatação, instruções, escalas, redação, relevância de cada questão, clareza de enunciado e sem repetições. Os autores apontam que o pré-teste deve ter o mínimo de cinco e o máximo de 30 indivíduos, visto que exceder esse limite não acrescenta informações significativas à revisão do questionário. As informações do pré-teste determinarão se o questionário precisa de correção ou aperfeiçoamento.

Dada a sua importância na validação do instrumento de pesquisa, aplicou-se um pré-teste em 10 empresas do APL de Ferramentaria do Grande ABC, o que permitiu avaliar o entendimento das variáveis propostas em cada um dos construtos dos fatores de governança (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos), as informações sobre o perfil da empresa, a satisfação e o desejo de indicação à filiação de outras empresas ao APL, bem como levantar os problemas e sugestões de melhoria no APL.

A aplicação do pré-teste ocorreu entre 18 e 28 de janeiro de 2016, tendo a pesquisadora visitado as empresas listadas no Quadro 36:

Quadro 36 - Empresas entrevistadas no pré-teste

Empresa	Entrevistado	Cidade	Data
GRW Ferramentaria	Proprietário	São Caetano do Sul	18 de janeiro
HCS Fundação e Modelação	Proprietário	São Caetano do Sul	19 de janeiro
RES Ferramentaria	Proprietário	São Caetano do Sul	19 de janeiro
E2A Ferramentaria de Moldes	Proprietário	São Caetano do Sul	20 de janeiro
Gaspec Ferramentaria	Gerente Administrativo	Santo André	20 de janeiro
Vas Tecnologia	Proprietário	São Caetano do Sul	21 de janeiro
LGV Corte a Laser e Jato de Água	Gerente Administrativo	São Caetano do Sul	25 de janeiro
TNN Ferramentaria e Usinagem	Proprietário	São Bernardo do Campo	26 de janeiro
Ibravir	Diretor Financeiro	São Bernardo do Campo	28 de janeiro
MP Madope	Proprietário	Santo André	28 de janeiro

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Na aplicação do pré-teste, a pesquisadora considerou as dúvidas de cada entrevistado, devidamente anotadas, e considerou também a sequência das questões e suas ambiguidades, a clareza e a opinião sobre o questionário, visando ao entendimento mais claro possível dos futuros entrevistados.

Para as alterações e correções do questionário, observaram-se os seguintes aspectos:

- As questões ficaram claras e de fácil entendimento para os entrevistados;
- Todas as alternativas de respostas às questões fechadas foram oferecidas;
- e
- A sequência das questões facilitou o entendimento dos entrevistados.

Após o pré-teste, o instrumento de pesquisa foi avaliado e dele se retiraram cinco questões consideradas repetidas pelos pesquisados. Assim, o Bloco 1 – Perfil não sofreu nenhuma modificação, enquanto o Bloco 2 – Fatores, que contava com 117 questões, reduziu-se a 112 questões. A versão definitiva do instrumento de pesquisa se encontra no Apêndice B deste trabalho.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta e analisa os resultados da pesquisa de campo, obtidos mediante o *software* IBM SPSS (*Statistic Package for Social Science*) para apuração do perfil da amostra e Análise Fatorial Exploratória. Em seguida, empregou-se o modelo teórico da pesquisa por intermédio da Modelagem de Equações Estruturais, cuja base são os Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square – PLS*).

4.1 Perfil da amostra

A Tabela 1 (V1) mostra o número de empresas e o APL (Têxtil e de Confecções e Moveleiro) a que pertencem; do total de 86 empresas, 40 pertencem ao APL Têxtil e de Confecções e 46 ao APL Moveleiro. Como todas as empresas foram pesquisadas, atingiu-se o objetivo de construir um censo a partir de seus dados.

Tabela 1 - Total de Empresas por APL

APL	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Têxtil e Confecções	40	46,5	46,5	46,5
Moveleiro	46	53,5	53,5	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)¹

A pesquisa teve o apoio da coordenação do APL Têxtil e de Confecções da Prefeitura de São Bernardo do Campo e do Sindicato Moveleiro do Grande ABC, o que auxiliou na participação de todas as empresas em atividade efetiva nesses APLs.

O perfil das empresas foi delineado a partir de nove variáveis, detalhadas na Tabela 2:

Tabela 2 - Perfil da Empresa (Variáveis)

Variável	Descrição
V1	Identificação do APL
V2	Tempo de Existência da Empresa
V3	Tempo de Participação no APL
V4	Cargo

¹ Os dados da tabela de 1 foram calculados através do *software* IBM SPSS versão 21.

V5	Gênero
V6	Escolaridade
V7	Porte da Empresa
V8	Número de Funcionários
V9	Cidade

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Tabela 3 registra o tempo de existência das empresas participantes nos APLs (V2).

Tabela 3 - Tempo de existência da empresa (em anos) por APL

APL	Tempo em anos	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Têxtil e Confecções	0 – 5	4	10	10	10
	5 – 10	16	40	40	50
	10 – 15	4	10	10	60
	15 – 20	6	15	15	75
	20 – 25	2	5	5	80
	25 – 30	5	12,5	12,5	92,5
	30 – 35	1	2,5	2,5	95
	35 – 40	1	2,5	2,5	97,5
	40 – 45	1	2,5	2,5	100
	Total	40	100,0	100,0	
Moveleiro	0 – 5	2	4,4	4,4	4,4
	5 – 10	1	2,2	2,2	6,6
	10 – 15	3	6,5	6,5	13,1
	15 – 20	7	15,3	15,3	28,4
	20 – 25	4	8,8	8,8	37,2
	25 – 30	13	28,3	28,3	65,5
	30 – 35	3	6,6	6,6	72,1
	35 – 40	6	13,1	13,1	85,2
	40 – 45	1	2,2	2,2	87,4
	45 – 50	0	0	0	87,4
	50 – 55	3	6,6	6,6	94,
	55 - 60	2	4,4	4,4	98,4
	60 – 65	1	2,2	2,2	100
	Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)².

Aponta a Tabela 3 que o maior número de empresas do APL Têxtil e de

² Os dados das tabelas de 3 até 10 foram calculados através do aplicativo IBM SPSS versão 21.

Confecções tem entre cinco e dez anos de existência (16 empresas), correspondendo à 50% de empresas, enquanto no APL Moveleiro, somente 6% tem até 10 anos de existência, a maioria das empresas situa-se entre 25 e 30 anos (13 empresas), o que demonstra que as empresas do APL Moveleiro são mais sólidas e com mais anos de existência.

A Tabela 4 apresenta o tempo de participação das empresas em cada APL (V3), considerado em anos.

Tabela 4 - Tempo de participação da empresa (em anos) nos APLs

APL	Número de Empresas por APL	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Têxtil e Confecções	0 – 3	34	85,0	85,0	85,0
	3 – 6	1	2,5	2,5	87,5
	6 – 9	2	5,0	5,0	92,5
	9 – 12	1	2,5	2,5	95,0
	12 - 15	1	2,5	2,5	97,5
	Recusou	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Moveleiro	0 – 3	14	30,4	30,4	30,4
	3 – 6	9	19,5	19,5	49,9
	6 – 9	7	15,2	15,2	65,1
	9 – 12	12	26,1	26,1	91,2
	12 – acima	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Mostra a Tabela 4 que a grande maioria das empresas do APL Têxtil e de Confecções tem até três anos de participação no APL (total de 34 empresas), que corresponde à 85%, o que demonstra uma participação recente no APL. Uma das empresas desse APL não informou seu tempo de participação. No APL Moveleiro, a 60,2% das empresas tem uma participação de três a doze anos no APL, o que demonstra uma participação mais ativa.

A Tabela 5 registra a distribuição dos cargos (V4), por APL, dos respondentes das empresas participantes da pesquisa.

Tabela 5 - Cargos dos respondentes por APL

APL	Cargo	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida
Têxtil e Confecções	Proprietário	33	82,5	82,5
	Gerência	7	15,0	15,0
	Cargos Administrativos	1	2,5	2,5
	Total	40	100,0	100,0
Moveleiro	Proprietário	21	45,6	45,7
	Gerência	18	39,1	32,6
	Cargos Administrativos	7	15,3	2,2
	Total	46	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Mostra a Tabela 5 que, no APL Têxtil e de Confecções, 33 proprietários responderam à pesquisa, correspondendo a 82,5%, enquanto, no APL Moveleiro, 21 proprietários responderam, correspondendo a 45,7% dos respondentes. Observa-se que grande número de gerentes (15 pessoas) respondeu à pesquisa no APL Moveleiro, correspondendo a 32,6% dos respondentes, enquanto no Têxtil e de Confecções foram somente 4 gerentes, correspondendo a 10% do total de entrevistados.

A Tabela 6 retrata o gênero dos participantes da pesquisa (V5), por APL.

Tabela 6 - Gênero dos participantes da pesquisa por APL

APL	Gênero	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Têxtil e Confecções	Masculino	19	47,5	47,5	47,5
	Feminino	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Moveleiro	Masculino	34	73,9	73,9	73,9
	Feminino	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Aponta a Tabela 6 que, no APL Têxtil e de Confecções, a maioria dos entrevistados é de sexo feminino 52,5% (21 pessoas do total de 40), ao passo que, no APL Moveleiro, a maioria dos entrevistados pertence ao sexo masculino, 73,9% (34 pessoas do total de 46).

A Tabela 7 detalha o nível de escolaridade dos entrevistados (V6) por APL.

Tabela 7 - Nível de escolaridade dos entrevistados por APL

APL	Escolaridade	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Têxtil e de Confecções	Fundamental Completo	1	2,5	2,5	2,5
	Ensino Médio Incompleto	1	2,5	2,5	5,0
	Ensino Médio	6	15,0	15,0	20,0
	Superior Incompleto	6	15,0	15,0	35,0
	Superior Completo	22	55,0	55,0	90,0
	Pós-graduação	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Moveleiro	Fundamental Completo	1	2,2	2,2	2,2
	Ensino Médio Incompleto	5	10,9	10,9	13,0
	Ensino Médio	8	17,4	17,4	30,4
	Superior Incompleto	4	8,7	8,7	39,1
	Superior Completo	24	52,2	52,2	91,3
	Pós-graduação	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Vê-se na Tabela 7 que, tanto o APL Têxtil e de Confecções como o Moveleiro apresentam 55% (22 pessoas) e 52,2% (24 pessoas), com nível superior de escolaridade, respectivamente.

A Tabela 8 mostra a distribuição das empresas por faturamento (V7), por APL, dado que permite identificar o porte da empresa. Dessa maneira, a Microempresa (ME) tem receita bruta anual de até R\$ 360 mil, as Empresas de Pequeno Porte (EPP) têm receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões (Lei Complementar n.º 139/2011 - RFB, 2012). As empresas de Médio Porte têm receita bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e igual ou inferior a R\$ 12 milhões e as empresas acima de R\$ 12 milhões são consideradas de grande porte (Lei n.º 10.165/2000 - BRASIL, 2000).

Tabela 8 - Faturamento médio por APL das empresas pesquisadas

APL	Faturamento em R\$	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa	
Têxtil e Confecções	<= 100.000,00	10	25,0	25,6	25,6	
	> 100.000,00 <= 150.000,00	2	5,0	5,1	30,8	
	> 150.000,00 <= 250.000,00	5	12,5	12,8	43,6	
	> 250.000,00 <= 350.000,00	5	12,5	12,8	56,4	
	> 350.000,00 <= 450.000,00	7	17,5	17,9	74,4	
	> 450.000,00 <= 550.000,00	1	2,5	2,6	76,9	
	> 550.000,00 <= 650.000,00	1	2,5	2,6	79,5	
	> 750.000,00 <= 950.000,00	2	5,0	5,1	84,6	
	> 950.000,00 <= 1.000.000,00	2	5,0	5,1	89,7	
	> 1.000.000,00	4	10,0	10,3	100,0	
	Total		39	97,5	100,0	
	Ausente		recusa	1	2,5	
	Total			40	100,0	
Moveleiro	<= 100.000,00	3	6,5	6,7	6,7	
	> 100.000,00 <= 150.000,00	7	15,2	15,6	22,2	
	> 150.000,00 <= 250.000,00	5	10,9	11,1	33,3	
	> 250.000,00 <= 350.000,00	3	6,5	6,7	40,0	
	> 350.000,00 <= 450.000,00	2	4,3	4,4	44,4	
	> 450.000,00 <= 550.000,00	4	8,7	8,9	53,3	
	> 550.000,00 <= 650.000,00	2	4,3	4,4	57,8	
	> 650.000,00 <= 750.000,00	4	8,7	8,9	66,7	
	> 750.000,00 <= 950.000,00	1	2,2	2,2	68,9	
	> 950.000,00 <= 1.000.000,00	2	4,3	4,4	73,3	
	> 1.000.000,00	12	26,1	26,7	100,0	
	Ausente		recusa	1	2,2	
	Total			46	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Verifica-se na Tabela 8 que duas empresas se recusaram a informar o seu faturamento, uma em cada APL pesquisado. No APL Moveleiro, encontram-se as empresas com maior faturamento - 26,1% (12 empresas) do total de 45 empresas respondentes – e, no Têxtil e de Confecções, somente 10% (4 empresas) do total de 39 empresas superaram um milhão de reais de faturamento. No APL Têxtil e de Confecções, 56,4% (22 empresas) das empresas são Microempresas, enquanto no Moveleiro, o porcentual é 40% (18 empresas). O porcentual de Empresas de Pequeno Porte é o mesmo nos dois APLs (32,5%), correspondendo a 13 empresas no setor moveleiro e 15 no Têxtil.

A Tabela 9 registra o número de funcionários das empresas pesquisadas (V8),

por APL.

Tabela 9 - Número de funcionários das empresas por APL

APL	Número de Funcionários	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Têxtil e Confecções	0 – 10	16	40	40	40
	10 – 20	11	27,5	27,5	67,5
	20 – 30	5	12,5	12,5	80
	30 – 40	4	10	10	90
	40 – 50	2	5	5	95
	50 – 60	1	2,5	2,5	97,5
	60 – 70	0	0	0	97,5
	70 – 80	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Moveleiro	0 – 5	8	17,4	17,4	17,4
	10 – 20	12	6,5	6,5	23,9
	20 – 30	5	11	11	44,5
	30 – 40	6	13	13	67,5
	40 – 50	7	15,2	15,2	82,7
	50 – 60	0	0	0	82,7
	60 – 70	2	4,4	4,4	87,1
	70 – acima	5	11,0	11,0	98,1
	Total	45	97,8	100,0	
	Recusa	1	2,2		
	Total	46		100,0	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Constata-se que as empresas com maior número de funcionários concentram-se no APL Moveleiro, variando o número de funcionários empregados de 0 até 130, enquanto os do APL Têxtil e de Confecções variam de 0 até 75.

A Tabela 10 apresenta a localização (cidade) das empresas pesquisadas (V9), por APL, tendo em conta que todas pertencem às cidades do Grande ABC.

Tabela 10 - Localização (cidade) das empresas por APL

APL	Cidade	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Têxtil e Confeccões	Santo André	15	37,5	37,5	37,5
	São Bernardo do Campo	20	50,0	50,0	87,5
	São Caetano do Sul	2	5,0	5,0	92,5
	Diadema	2	5,0	5,0	97,5
	Ribeirão Pires	1	2,5	2,5	100,0
	Total		40	100,0	100,0
Moveleiro	Santo André	3	6,5	6,5	6,5
	São Bernardo do Campo	33	71,7	71,7	78,3
	São Caetano do Sul	1	2,2	2,2	80,4
	Diadema	6	13,0	13,0	93,5
	Ribeirão Pires	2	4,3	4,3	97,8
	Rio Grande da Serra	1	2,2	2,2	100,0
	Total		46	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Tabela 10 mostra que a maioria das empresas dos dois APLs localiza-se em São Bernardo do Campo: 20 empresas (50%) do APL Têxtil e de Confeccões e 33 (71,7%) do APL Moveleiro. No APL Têxtil e de Confeccões, também é elevado o número de empresas localizadas em Santo André - 15 empresas (37,5%) – ao passo que são apenas três empresas do APL Moveleiro neste município. Diadema é a segunda cidade, com mais empresas no APL Moveleiro – 6 (13%) -, enquanto registra apenas duas no APL Têxtil e de Confeccões. Rio Grande da Serra não abriga nenhuma empresa deste APL e apenas uma do APL Moveleiro. Em São Caetano do Sul, há 2 empresas do APL Têxtil e de Confeccões e uma do Moveleiro. Em Ribeirão Pires, há apenas uma do APL Têxtil e de Confeccões e 2 do Moveleiro.

O estudo das empresas pesquisadas revela que é tênue a diferença de perfil entre as empresas de ambos os APLs, razão pela qual se procedeu à Análise Fatorial Exploratória dos construtos com todas as empresas, sem divisão por tipo de APL.

4.2 Avaliação *Net Promoter* - Indicação

A propensão a indicar filiação foi avaliada mediante a técnica *Net Promoter Score* (NPS), proposta por Reichheld (2003).

Os resultados do cálculo do NPS, segundo Reichheld (2003), são distribuídos em quatro categorias, que explicam a situação da empresa/APL perante a indicação de seus clientes/participantes:

- Entre 75 e 100 – Excelência/Perfeição;
- Entre 50 e 74 – Qualidade;
- Entre 0 e 49 – Aperfeiçoamento e,
- Entre -100 e -1 – Estado Crítico, muitas correções a fazer.

Como resultado sobre Indicação, temos a Tabela 11:

Tabela 11 – Nota para Indicação de Filiação

Nota para Indicação	Número de Empresas
0	1
1	1
2	1
3	3
4	2
5	18
6	5
Total de Detratores	31
7	17
8	19
Total de Neutros	36
9	6
10	13
Total de Promotores	19
Total Geral	86

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Levando em consideração a fórmula do *Net Promoter*, tem-se:

$$\text{Net Promoter Score (NPS)} = \% \text{ Clientes Promotores (P)} - \% \text{ Clientes Detratores (D)} = \underline{\underline{\% \text{ Net Promoter Score (NPS} = P - D)}}$$

$\text{Net Promoter Score (NPS)} = 22\% \text{ Clientes Promotores (P)} - 36\% \text{ Clientes Detratores (D)} = \underline{\underline{(-14\%) \text{ Net Promoter Score (NPS} = P - D)}}$
--

O resultado apontado pelo cálculo do *Net Promoter* para indicação é de –

14% (menos quatorze por cento), o que – segundo a classificação – representa um valor crítico, ou seja, há falhas a sanar, visto que a alta porcentagem de detratores indica que a Governança exercida nesses APLs tem problemas, fato que se comprova pelo volume das respostas relativas aos problemas e sugestões de melhoria apontados pelas empresas entrevistadas, cujos resultados estão exibidos nas Tabelas 12 e 13, seguintes.

A Tabela 12 registra os problemas apontados pelas empresas entrevistadas:

Tabela 12 - Problemas nos APLs

	Problemas	Número de Empresas
Reuniões	As pautas são extensas.	1
	Os assuntos são passados para a próxima reunião e ficam pendentes.	1
	Necessidade de maior frequência de reuniões.	2
	Faltam reuniões por causa da falta de interação entre as empresas.	2
	Local das reuniões não é fixo.	1
	Não tem informações sobre o local da reunião.	1
	Pouca objetividade.	2
	Não se coloca em prática o que é discutido.	2
	Mobilidade complicada para chegar a São Bernardo do Campo.	1
Total		13
Gestão do APL	Assistência só para empresas pequenas.	1
	Falta apoio e gestão.	1
	Não há interesse para auxiliar na solução dos problemas das empresas.	1
	Exige muito mais do que as empresas podem fazer.	1
	Não facilita a ligação entre as empresas e o SEBRAE.	1
	Não permite escolher quem dará assessoria.	1
	Não tem Governança, somente interesse político.	1
	Não consegue angariar recursos para as empresas.	1
	Não viabiliza entrosamento entre produtor e revendedor.	1
Total		9
Cursos	Os cursos do SENAI são somente para iniciantes e não atendem todos os participantes	1
	Para fazer o curso, é preciso ir até a Barra Funda.	1
Total		2
Governo	Prefeitura, Estado e União não ajudam financeiramente.	1
	Falta ajuda em geral.	1

Total		2
Empresas	Falta interesse em participar, principalmente pelo não alcance de resultados concretos.	1
Total		1
Divulgação	Não há divulgação dos produtos dos associados.	1
Total		1

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Os principais problemas apontados pelas empresas entrevistadas referem-se às reuniões dos APLs e à gestão dos APLs, dado que é volumosa a quantidade de problemas relacionados a eles.

A Tabela 13 resume as sugestões apontadas pelos respondentes nas entrevistas:

Tabela 13 - Sugestões de melhorias para os APLs

	Sugestão	Número de Empresas
Divulgação	Criar canal de comunicação (e-mail, meios eletrônicos, panfleto, jornal).	19
	Melhorar a divulgação de informações, ajuda e benefícios.	1
	Abrir divulgação no <i>site</i> para associados do APL	2
	Divulgação maior dos associados através do site da prefeitura / mídia.	2
Total		24
Reuniões	Ter mais reuniões.	8
	Marcar as reuniões do APL em horários alternativos.	1
	Ter reuniões não só em São Bernardo do Campo.	1
	Ter reuniões com objetivo fechado.	2
	Trazer soluções da pauta debatida na próxima reunião.	1
Total		13
Gestão do APL	Aumentar o relacionamento com o fabricante.	2
	Manter as lideranças do APL para dar continuidade ao que está sendo feito.	1
	Procurar mais empresas para participar.	2
	Conscientizar as empresas para participar do APL.	2
	Oferecer formação de mão de obra.	1
	Contratar empresa para administrar APL (reger normas com o sindicato).	1
	Contratar empresa especialista de marketing para o APL.	1
	Realizar eventos (feiras, bazares, desfiles etc.) para facilitar a divulgação dos participantes com subsídio público.	2
	Aumentar a quantidade de empregados no APL.	1

Total		13
Governo	Aumentar a abrangência (incluir mais prefeituras, órgãos governamentais).	1
	Maior integração da prefeitura com os participantes.	2
	Participação de todas as prefeituras da região.	2
	Oferecer subsídios aos produtores locais.	1
	Ajuda de todas as prefeituras da região às empresas.	1
Total		7
Cursos	Ter cursos profissionalizantes no SENAI e SENAC.	1
	Cursos em cada segmento.	1
	Ter cursos do SENAI na Região do ABC.	1
Total		3

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Constituem as bases das sugestões a melhor divulgação, maior número de reuniões e mais bem geridas, melhoria na gestão dos APLs e participação mais efetiva dos órgãos governamentais.

O resultado do NPS demonstra claramente quão crítica é a situação, comprovada pela grande quantidade de problemas e sugestões apontados. Como isso é resultado das notas atribuídas pelos participantes em relação à Governança exercida, fica clara a necessidade de haver uma Governança mais efetiva do APL, o que poderia gerar participação mais atuante das empresas e a efetiva realização dos objetivos do arranjo e de seus participantes.

Esse resultado indica que existem pontos críticos a corrigir na Governança exercida dos APLs pesquisados, correção factível, se forem considerados os fatores de Governança: Estrutura, Mecanismos, Funções, Objetivos, Agentes e Requisitos, ou seja, uma melhoria nos aspectos que compõem a Governança.

4.3 Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos componentes da Governança

4.3.1 AFE dos Fatores de Governança

Como primeiro passo para a análise multivariada, o presente estudo elegeu a Análise Fatorial Exploratória – AFE, cujo objetivo é identificar fatores comuns presentes num conjunto de fenômenos para encontrar estruturas não imediatamente visíveis e assim reduzir o número de dimensões ou fatores (HAIR JR. *et al.* 2005).

Segundo Prearo (2013), a Análise Fatorial Exploratória visa a reduzir dados

ou sumarização estrutural. A análise é feita para identificar padrões ou fatores subjacentes, razão por que as variáveis são analisadas juntas. Essa técnica pode ser aplicada tanto para variáveis dependentes como independentes, consideradas separadamente (HAIR JR. *et al.* 2005).

Hair Jr. *et al.* (2005) explicam que a análise fatorial, sendo uma técnica estatística que elabora combinações lineares de variáveis que sumarizam as variáveis originais nos seus modelos subjacentes (relações latentes), é muito adequada para um número grande de variáveis.

Neste tipo de análise, examinam-se as relações entre os conjuntos de variáveis inter-relacionadas, as quais são apresentadas em alguns fatores fundamentais, o que determina que a análise fatorial é uma técnica de interdependência na qual se considera todo o conjunto de relações interdependentes. O que se pretende com ela é: a) identificar fatores que esclareçam as correlações entre conjuntos de variáveis; b) identificar um menor conjunto de variáveis não correlacionadas para trocar o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada seguinte; e c) identificar, dentro de um conjunto mais amplo, outro menor cujas variáveis sejam relevantes na aplicação de uma análise multivariada seguinte (MALHOTRA, 2001).

Para desenvolver uma boa análise fatorial, importa considerar:

- a formulação correta do problema;
- a construção da matriz de correlação;
- definir o número de fatores;
- rotação dos fatores;
- interpretação dos fatores;
- cálculo das cargas fatoriais e
- o ajuste do modelo (MALHOTRA, 2001).

Considerando que os fatores de Governança – Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos - são extensos, que não é clara a relação de dependência das variáveis, que não é garantido que tais variáveis mantêm uma estrutura de relacionamento nem que ela pode ser entendida de maneira coesa, optou-se pela Análise Fatorial Exploratória – AFE, que permitirá conhecer a estrutura e o relacionamento entre as variáveis desses fatores e sustentar o resultado dessa análise (CORRAR *et al.*, 2014).

A fim de compreender as variáveis dos fatores, elas foram reduzidas a um número prático, visto que a grande quantidade delas dificultava entendê-las e interpretar os resultados. O emprego da Análise Fatorial Exploratória na pesquisa visou, então, a diminuir o número de dimensões dos fatores utilizados como entrada na Modelagem de Equações Estruturais.

Entre as premissas que a análise exige que se verifiquem, citam-se o tamanho da amostra, os testes de esfericidade de **Bartlett**, que determinam a normalidade multivariada e a multicolinearidade, *Kaiser-Meyer-Olkin* – **KMO**, *Measure of Sampling Adequacy* – **MSA** e a matriz de correlação, conforme mostra o Quadro 37:

Quadro 37 - Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

Premissa	Considerações	Autores
Tamanho da Amostra	5 a 20 casos por variável	Hair Jr. <i>et al.</i> , 2005; Prearo, 2013
Multicolinearidade	MSA (<i>Measure of Sampling Adequacy</i>) > 0,5	Prearo, 2013
	KMO (<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>) > 0,5	Malhotra, 2001; Rodrigues, 2002
Normalidade Multivariada	exigência para os testes de significância	Hair Jr. <i>et al.</i> , 2005; Prearo, 2013

Fonte: Adaptado de Prearo *et al.* (2013, p. 121)

A condição do tamanho da amostra foi satisfeita, uma vez que ela conta com 86 empresas pesquisadas, assim como também se atendeu à normalidade multivariada devido ao grande tamanho da amostra (PREARO, 2013). O **MSA** (*Measure of Sampling Adequacy*) e o **KMO** (*Kaiser-Meyer-Olkin*) são abordados a seguir, para cada fator de Governança.

4.3.2 AFE da Estrutura da Governança

Em primeiro lugar, rodaram-se as 16 variáveis que formam o fator Estrutura da Governança, conforme ilustrado no Quadro 38; foram feitos os testes **MSA** (*Measure of Sampling Adequacy*) e **KMO** (*Kaiser-Meyer-Olkin*) para verificar a análise do ajuste desses dados e a sua medida de adequação, considerando todas as variáveis concomitantemente.

Quadro 38 – Variáveis para análise do Fator Estrutura de Governança

Estrutura de Governança	Número da Variável
É regida por contratos formais	V72
É dominada por uma única organização	V73
É ditada pelo sistema de preços de mercado	V74
É conduzida pelo comprador/cliente	V75
É conduzida pelas empresas do APL	V76
É conduzida pela informação proveniente do mercado de atuação	V77
Tem o poder exercido pelas grandes empresas participantes	V78
Tem o poder exercido por uma empresa predominante	V79
É exercida por um agente/responsável/coordenador/representante	V80
É constituída por PMEs com poucas empresas dominantes	V81
Tem como responsável o Governo	V82
Tem como responsável um ator coletivo (associação, sindicato, etc.)	V83
É exercida por uma parceria Público-Privada	V84
Estabelece atividades predefinidas (gestão ou execução) para as empresas dentro do APL	V85
Tem o poder exercido por empresas autônomas	V104
Propicia às empresas se auxiliarem mutuamente	V105

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Determina Prearo (2013) que valores de **KMO** (*Kaiser-Meyer-Olkin*) entre 1 e 0,9 devem ser considerados os melhores; de 0,8 a 0,9 são bons; de 0,7 a 0,8 indicam média adequação; de 0,6 a 0,7, adequação razoável; de 0,5 a 0,6, adequação ruim e, abaixo de 0,5 os valores são inaceitáveis. Para o fator Estrutura de Governança, o valor de **KMO** foi de **0,819**, classificado como bom para a AFE.

Antes da AFE, é preciso realizar o teste de esfericidade de **Bartlett**, que afere a correlação entre as variáveis. A significância para esse fator foi menor que 5%, dessa maneira, foi aceita que a hipótese alternativa das correlações entre as variáveis são consideravelmente diferentes de zero, indicando a viabilidade da continuação da Análise Fatorial Exploratória do fator Estrutura de Governança (PREARO, 2013).

O **MSA** (*Measure of Sampling Adequacy*) descreve a medida da adequação da amostra, que deve ser alta para cada variável, sem o que ela é excluída da análise (PREARO, 2013). Assim, valores de $MSA \geq 0,80$ são considerados admiráveis, $MSA \geq 0,70$ – Mediano; $MSA \geq 0,60$ – Medíocre e $MSA \leq 0,50$ – Inaceitável. A matriz anti-imagem da Tabela 14 apresenta um nível das variáveis acima de 0,5, com valores variando entre 0,593 e 0,920, resultados que indicam que os fatores da Estrutura de Governança retratam adequadamente as variações dos dados.

Tabela 14 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Estrutura de Governança

Correlação anti- imagem	V72	,720^a	-,018	,253	,006	,264	,075	-,197	,038	-,389	,057	,140	-,063	,124	-,100	-,152	-,399
	V73	-,018	,593^a	-,107	,056	-,195	,143	-,195	-,289	-,374	,110	-,074	,102	,185	,098	-,118	,253
	V74	,253	-,107	,754^a	-,252	,162	-,201	-,299	-,231	-,018	,221	,232	-,299	-,193	-,074	-,002	,056
	V75	,006	,056	-,252	,832^a	-,309	,095	,059	-,351	,112	,150	-,407	-,197	,013	-,015	-,412	,041
	V76	,264	-,195	,162	-,309	,835^a	-,378	-,051	,227	-,025	-,151	,140	,080	-,062	-,146	,096	-,404
	V77	,075	,143	-,201	,095	-,378	,857^a	-,333	,113	-,250	-,151	,177	-,028	,206	-,101	-,042	-,120
	V78	-,197	-,195	-,299	,059	-,051	-,333	,873^a	-,099	,200	-,128	-,263	,151	,076	-,104	-,072	,018
	V79	,038	-,289	-,231	-,351	,227	,113	-,099	,707^a	,025	-,423	,160	,056	,084	,030	,214	-,291
	V80	-,389	-,374	-,018	,112	-,025	-,250	,200	,025	,781^a	-,189	-,232	-,278	-,186	-,317	,204	,139
	V81	,057	,110	,221	,150	-,151	-,151	-,128	-,423	-,189	,788^a	-,247	-,117	-,287	,147	-,314	,282
	V82	,140	-,074	,232	-,407	,140	,177	-,263	,160	-,232	-,247	,804^a	,201	,043	-,111	,036	-,254
	V83	-,063	,102	-,299	-,197	,080	-,028	,151	,056	-,278	-,117	,201	,791^a	,081	,096	,041	-,263
	V84	,124	,185	-,193	,013	-,062	,206	,076	,084	-,186	-,287	,043	,081	,861^a	-,322	-,191	-,107
	V85	-,100	,098	-,074	-,015	-,146	-,101	-,104	,030	-,317	,147	-,111	,096	-,322	,920^a	-,083	-,072
	V104	-,152	-,118	-,002	-,412	,096	-,042	-,072	,214	,204	-,314	,036	,041	-,191	-,083	,874^a	-,201
	V105	-,399	,253	,056	,041	-,404	-,120	,018	-,291	,139	,282	-,254	-,263	-,107	-,072	-,201	,818^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)³.

A Comunalidade tem por objetivo avaliar quanto da variância total da variável pode ser explicada por fatores comuns ou componentes principais, os quais precisam ficar acima de 0,50 (PREARO, 2013). A Tabela 15 mostra que o valor foi o da variável V84, com 0,560, tendo todas as demais variáveis registrado valores maiores que 0,50, o que dispensou retirar qualquer variável e proceder a nova análise.

Tabela 15 - Comunalidades Fator Estrutura de Governança

Variável	Inicial	Extração
V72	1,000	,651
V73	1,000	,800
V74	1,000	,784
V75	1,000	,753
V76	1,000	,628
V77	1,000	,589
V78	1,000	,627
V79	1,000	,655
V80	1,000	,807
V81	1,000	,599
V82	1,000	,698
V83	1,000	,710
V84	1,000	,560
V85	1,000	,728
V104	1,000	,699
V105	1,000	,734

³ Os dados das tabelas de 14 até 18 foram calculados através do software IBM SPSS versão 21.

Método de extração: análise do
componente principal.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Variância total explicada corresponde à soma do quadrado das cargas fatoriais da variável nos fatores respectivos, a qual precisa obrigatoriamente ser maior que 60% (PREARO, 2013). A Variância total explicada dos quatro fatores foi de 68,895%.

Tabela 16- Total da Variância Explicada - Fator Estrutura de Governança

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,035	43,967	43,967	7,035	43,967	43,967	4,776	29,849	29,849
2	1,586	9,914	53,881	1,586	9,914	53,881	2,237	13,984	43,833
3	1,250	7,810	61,691	1,250	7,810	61,691	2,157	13,484	57,316
4	1,153	7,204	68,895	1,153	7,204	68,895	1,853	11,579	68,895

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Rotação Ortogonal Varimax diminui o número de variáveis que cada agrupamento terá e visa a simplificar a interpretação dos fatores (PREARO, 2013). É o tipo de rotação mais usado e tem a peculiaridade de minimizar a ocorrência de cargas altas fatoriais de uma variável para fatores diferentes, desse modo permitindo identificar sem dificuldade uma variável com um fator único (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014). Na Tabela 17, constata-se que foram quatro fatores que compuseram o resultado. Os fatores considerados têm carga fatorial satisfatória e serão úteis na análise da Estrutura de Governança das empresas participantes dos APLs.

Tabela 17 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Estrutura de Governança

Variável	Componente			
	1	2	3	4
V104	,799			
V82	,744			
V75	,721		,434	
V84	,696			
V76	,686			
V81	,655			
V85	,650	,515		
V105	,649			
V78	,573			,445
V77	,487	,402	,422	
V72		,782		
V80		,775		
V74			,792	

V83			,741	
V73				,873
V79			,421	,611

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. Rotação convergida em 8 iterações.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Com a análise da Tabela 17, assim ficam divididos os fatores:

- O fator 1 é composto pelas variáveis V75, V76, V77, V78, V81, V82, V84, V85, V104 e V105;
- O fator 2 é composto pelas variáveis V72 e V80;
- O fator 3 é composto pelas variáveis V74 e V83 e
- O fator 4 é composto pelas variáveis V73 e V79.

Convém nomear os fatores criados na matriz de rotação – Varimax, exibidos na Tabela 18:

Tabela 18 - Nomeação dos fatores da Estrutura de Governança

	Variáveis do Fator Estrutura de Governança	Carga Fatorial
Fator 1 – Poder Variado = PV	V104 = Tem o poder exercido por empresas autônomas	,799
	V82 = Tem como responsável o Governo	,744
	V75 = É conduzida pelo comprador/cliente	,721
	V84 = É exercida por uma Parceria Público-Privada	,696
	V76 = É conduzida pelas empresas do APL	,686
	V81 = É constituída por PMEs com poucas empresas dominantes	,655
	V85 = Estabelece atividades predefinidas (gestão ou execução) para as empresas dentro do APL	,650
	V105 = Propicia às empresas se auxiliarem mutuamente	,649
	V78 = Tem o poder exercido pelas grandes empresas participantes	,573
	V77 = É conduzida pela informação proveniente do mercado de atuação	,487
Fator 2 – Poder Formal = PF	V72 = É regida por contratos formais	,782
	V80 = É exercida por um agente/responsável/coordenador/representante	,775
Fator 3 – Poder do Mercado = PM	V74 = É ditada pelo sistema de preços de mercado	,792
	V83 = Tem como responsável um ator coletivo (associação, sindicato, etc.)	,741
Fator 4 – Poder de Única Organização = PUO	V73 = É dominada por uma única organização	,873
	V79 = Tem o poder exercido por uma empresa predominante	,611

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Dessa maneira, o fator Estrutura de Governança foi avaliado por quatro

fatores, retirados da Análise Fatorial Exploratória, de acordo com a Tabela 18, sendo o primeiro deles denominado “Poder Variado”, composto pelas variáveis V75, V76, V77, V78, V81, V82, V84, V85, V104 e V105. A ordem das variáveis é decrescente, da maior para a menor carga fatorial, conforme seu poder de explicação. O segundo fator foi nomeado “Poder Formal” e é composto pelas variáveis V72 e V80. O terceiro fator foi nomeado “Poder do Mercado” e tem como variáveis V74 e V83. O quarto fator foi nomeado “Poder de Única Organização”, sendo composto pelas variáveis V79 e V73.

4.3.2.1 Considerações sobre os resultados do Fator de Estrutura de Governança

O fator 1, nomeado Poder Variado, exibido na Tabela 18, é resultado da Análise Fatorial Exploratória e está em conformidade com a teoria apresentada no referencial teórico desta pesquisa. Williamson (1985); Storper e Harrison (1991); Rindfleisch e Heide (1997); Humphrey e Schmitz (2000); Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005); Lastres e Cassiolato (2005) Rodrigues e Malo (2006); De Propriis e Wei (2007); Albers (2010); Wegner e Padula (2010) e Sacomano Neto e Oriani (2012) fundamentam a distribuição, a responsabilidade e a condução do poder para o fortalecimento da Estrutura de Governança. O resultado com maior carga fatorial foi da variável V104 (0,799), pela qual se verifica que o poder é exercido por empresas autônomas.

Observam os autores que, por meio da condução do poder, é possível traçar o modo como se faz a Governança, sua condução por compradores ou pela informação. O exercício do poder tanto pode ficar nas mãos das grandes empresas, de empresas autônomas quanto de uma parceria público-privada, proporcionando-lhes que se auxiliem mutuamente, uma vez que as atividades predefinidas (formalizadas) das empresas organizam divisões para gestão ou execução das atividades especializadas. O responsável pode ainda ser o Governo ou constituir-se de pequenas/médias empresas com poucos atores dominantes. Assim, por meio da condução do poder, é que se baseia a Estrutura de Governança, que pode variar, conforme as relações de poder.

No fator 2, nomeado Poder Formal, Williamson (1985); Rindfleisch e Heide (1997) e Rodrigues e Malo (2006) destacam que a Estrutura da Governança pode vir

regida por contratos formais e contar com a presença de um agente coordenador na relação entre as empresas.

No fator 3, denominado Poder do Mercado, Williamson (1985); Rindfleisch e Heide (1997) e Sacomano Neto e Oriani (2012) apontam que a Estrutura de Governança pode ser ditada pelo sistema de preços do mercado e determinar um ator coletivo (sindicatos, associações etc.), responsável pela Governança.

O fator 4, nomeado Poder de Única Organização, diz respeito ao domínio de uma única organização (hierárquica), uma empresa condutora predominante em relação às demais, que o acatam espontaneamente, como mostram Williamson (1985); Storper e Harrison (1991); Rindfleisch e Heide (1997); Humphrey e Schmitz (2000); De Propriis e Wei (2007); Albers (2010) e Wegner e Padula (2010). A variável V73 registrou o maior resultado de carga fatorial (0,873).

4.3.3 AFE dos Objetivos da Governança

A respeito do fator Objetivos da Governança, rodaram-se as quinze variáveis inclusas, conforme ilustrado no Quadro 39:

Quadro 39 – Variáveis para análise do Fator Objetivos da Governança

Objetivos da Governança	Número da Variável
Propicia a transparência nos processos de gestão	V2
Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais)	V3
Propicia o cumprimento das obrigações legais e contratuais	V4
Acompanha o trabalho dos gestores das empresas participantes	V13
Desenvolve esquemas de prestação de contas do APL	V37
Propicia a condução de melhorias operacionais nas empresas participantes	V61
Orienta o desenvolvimento do aglomerado (APL)	V62
Monitora a competição entre as empresas participantes	V63
Divulga informações financeiras e políticas de controle para as empresas participantes	V64
Propicia a utilização dos recursos operacionais de forma adequada para as empresas participantes	V65
Propicia a execução das atividades e atribuições das empresas participantes do APL	V66
Garante a estabilidade do aglomerado (APL)	V67
Propicia ganhos de valor (lucro, competitividade etc.) para as empresas participantes	V68
Propicia comunicação das ações entre as empresas participantes	V69
Propicia o fortalecimento da competitividade das empresas participantes do aglomerado (APL) em relação às empresas não participantes	V70

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Para o fator Objetivos da Governança, o valor de **KMO** (*Kaiser-Meyer-Olkin*) foi **0,946**, o mais adequado para a AFE, conforme Prearo (2013).

O teste de Esfericidade de **Bartlett** apontou nível de significância de sig < 0,000, o que caracteriza boa relação entre as variáveis (PREARO, 2013).

O **MSA** (*Measure of Sampling Adequacy*), na Tabela 19, mostra que a matriz anti-imagem apresenta o nível das variáveis acima de 0,8, com valores oscilando entre 0,915 e 0,980, o que vale dizer que os fatores dos Objetivos da Governança retratam adequadamente as variações dos dados.

Tabela 19 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Objetivos da Governança

Correlação anti-imagem	V2	,915^a	-,339	-,241	-,003	-,357	,214	-,052	-,037	,158	,169	-,111	,148	-,233	-,148	-,187
	V3	-,339	,923^a	-,404	-,114	,089	-,290	-,084	,089	,041	-,195	,133	-,084	,257	-,087	,042
	V4	-,241	-,404	,924^a	-,050	,151	,074	-,034	-,051	,084	-,023	,148	-,202	-,148	-,019	-,018
	V13	-,003	-,114	-,050	,978^a	-,162	-,054	-,011	-,143	,219	-,112	-,141	-,116	,066	-,053	-,027
	V37	-,357	,089	,151	-,162	,955^a	-,180	-,213	,000	-,125	-,113	,196	-,027	-,178	,010	,016
	V61	,214	-,290	,074	-,054	-,180	,932^a	-,271	-,291	,063	,176	-,242	,121	-,428	-,111	-,088
	V62	-,052	-,084	-,034	-,011	-,213	-,271	,959^a	,052	-,063	-,270	-,176	,118	,184	,127	-,239
	V63	-,037	,089	-,051	-,143	,000	-,291	,052	,973^a	-,103	-,182	-,105	,130	,081	-,102	-,015
	V64	,158	,041	,084	,219	-,125	,063	-,063	-,103	,955^a	-,349	-,096	-,062	-,236	,032	-,049
	V65	,169	-,195	-,023	-,112	-,113	,176	-,270	-,182	-,349	,933^a	-,416	,221	-,068	-,161	-,079
	V66	-,111	,133	,148	-,141	,196	-,242	-,176	-,105	-,096	-,416	,931^a	-,479	,036	,089	,024
	V67	,148	-,084	-,202	-,116	-,027	,121	,118	,130	-,062	,221	-,479	,920^a	-,302	-,086	-,353
	V68	-,233	,257	-,148	,066	-,178	-,428	,184	,081	-,236	-,068	,036	-,302	,931^a	-,046	,046
	V69	-,148	-,087	-,019	-,053	,010	-,111	,127	-,102	,032	-,161	,089	-,086	-,046	,980^a	-,161
	V70	-,187	,042	-,018	-,027	,016	-,088	-,239	-,015	-,049	-,079	,024	-,353	,046	-,161	,970^a

a. Medidas de adequação de Amostragem (MSA)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)⁴.

A variância total da variável foi explicada pela comunalidade. Na Tabela 20, encontrou-se o menor valor na variável V69 com 0,718. Tendo todas as variáveis valor superior a 0,50 não foi preciso excluir nenhuma delas, nem de proceder a uma nova análise.

Tabela 20 - Comunalidades Fator Objetivos da Governança

Variável	Inicial	Extração
V2	1,000	,808
V3	1,000	,828
V4	1,000	,832
V13	1,000	,756
V37	1,000	,776
V61	1,000	,888
V62	1,000	,867
V63	1,000	,783
V64	1,000	,833
V65	1,000	,902
V66	1,000	,909

⁴ Os dados das tabelas de 19 até 23 foram calculados através do software IBM SPSS versão 21.

V67	1,000	,741
V68	1,000	,763
V69	1,000	,718
V70	1,000	,851

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Dois fatores de 81,711% explicaram a variância total para o fator Objetivos da Governança, valor considerado satisfatório por estar acima de 60% (PREARO, 2013).

Tabela 21 - Total da Variância Explicada - Fator Objetivos da Governança

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	11,091	73,939	73,939	11,091	73,939	73,939	7,880	52,536	52,536
2	1,166	7,772	81,711	1,166	7,772	81,711	4,376	29,174	81,711

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Rotação Ortogonal Varimax, na Tabela 22, apontou dois fatores como resultado. Os fatores considerados têm carga fatorial satisfatória e serão úteis na análise dos Objetivos da Governança das empresas participantes dos APLs.

Tabela 22 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Objetivos de Governança

Variável	Componente	
	1	2
V64	,905	
V66	,891	
V65	,884	
V61	,831	,444
V62	,830	,422
V63	,820	
V68	,763	,427
V70	,761	,521
V37	,759	,448
V67	,712	,484
V13	,684	,537
V69	,611	,588
V4		,896
V2		,816
V3	,423	,806

Método de extração: Análise do
Componente principal.

a. Rotação convergida em 3
iterações.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Tabela 22 registra a seguinte divisão de fatores:

- Fator 1 composto pelas variáveis V13, V37, V61, V62, V63, V64, V65, V66, V67, V68, V69 e V70; e
- Fator 2 é composto pelas variáveis V2, V3, V4.

É conveniente nomear os fatores criados na matriz de rotação – Varimax, exibidos na Tabela 23. A ordem está de acordo com o poder de explicação de cada variável.

Tabela 23 - Nomeação dos fatores dos Objetivos da Governança

	Variáveis do Fator Objetivos da Governança	Carga Fatorial
Fator 1- Transparência e Acompanhamento = TA	V64 = Divulga informações financeiras e políticas de controle para as empresas participantes	,905
	V66 = Propicia a execução das atividades e atribuições das empresas participantes do APL	,891
	V65 = Propicia a utilização dos recursos operacionais de forma adequada para as empresas participantes	,884
	V61 = Propicia a condução de melhorias operacionais nas empresas participantes	,831
	V62 = Orienta o desenvolvimento do aglomerado (APL)	,830
	V63 = Monitora a competição entre as empresas participantes	,820
	V68 = Propicia ganhos de valor (lucro, competitividade etc.) para as empresas participantes	,763
	V70 = Propicia o fortalecimento da competitividade das empresas participantes do aglomerado (APL) em relação às empresas não participantes	,761
	V37 = Desenvolve esquemas de prestação de contas do APL	,759
	V67 = Garante a estabilidade do aglomerado (APL)	,712
	V13 = Acompanha o trabalho dos gestores das empresas participantes	,684
	V69 = Propicia comunicação das ações entre as empresas participantes	,611
Fator 2 – Cumprimento de Regras = CR	V4 = Propicia o cumprimento das obrigações legais e contratuais	,896
	V2 = Propicia a transparência nos processos de gestão	,816

V3 = Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais)	,806
---	------

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Dessa maneira, o fator Objetivos da Governança foi avaliado por dois fatores retirados da Análise Fatorial Exploratória, de acordo com a Tabela 23, tendo o primeiro – denominado “Transparência e Acompanhamento” – sido composto pelas variáveis V13, V37, V61, V62, V63, V64, V65, V66, V67, V68, V69 e V70. A ordem das variáveis é decrescente, conforme seu poder de explicação. O segundo fator – denominado “Cumprimento de Regras” – foi composto pelas variáveis V2, V3, V4.

4.3.3.1 Considerações sobre os resultados do Fator Objetivos da Governança

O resultado da Análise Fatorial Exploratória vindo à luz no Fator 1 – Transparência e Acompanhamento (Tabela 23) – corrobora o que pensam os teóricos Townsend (1981); Langen (2004); Martins *et al.* (2005); Zaccarelli *et al.* (2008); Chen e Liu (2008); IBGC (2009); Souza e Candido (2009); Harris e Pinho e Barrionuevo (2010); Cario e Medeiros (2012); Mizumoto (2013); Cecred (2013); Cardoso e Simão (2014); e quanto à importância de acompanhar o trabalho dos gestores, divulgar informações financeiras e políticas de controle, como a prestação de contas dos resultados, o que garante a estabilidade do arranjo, destacando a igualdade no tratamento dos atores, buscando sempre a condução de melhorias e ganhos de valores para os participantes, mas sem deixar, porém, de monitorar a competição a fim de fortalecer a competitividade do arranjo e assegurar a execução de todas as atividades e atribuições, observando o uso adequado dos recursos.

Destacam os autores que tais objetivos precisam vir explícitos em benefício do desenvolvimento do arranjo, guiando a gestão e orientando a definição de sua estratégia, além de garantir a sua vitalidade e comunicar suas ações com vista a desenvolver a estratégia do aglomerado.

No fator 2, Cumprimento de Regras, Harris e Townsend (1981); Andrade (2006); IBGC (2009); Pinho e Barrionuevo (2010) e Cecred (2013) apontam que é fundamental basear os objetivos da Governança em normas, práticas e princípios, estabelecendo obrigações contratuais e legais, acompanhando-as de perto para constatar se estão sendo cumpridas. Acrescentam, ainda que a transparência é indispensável nos processos de gestão.

4.3.4 AFE das Funções da Governança

Na questão das Funções da Governança, foram rodadas as 22 variáveis inclusas, conforme ilustrado no Quadro 40:

Quadro 40 – Variáveis para análise do Fator Funções da Governança

Funções da Governança	Número da Variável
Desenvolve a estratégia do aglomerado (APL)	V12
Avalia o desempenho e resultados das empresas participantes	V14
Facilita os processos de comunicação entre as empresas participantes	V22
Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva	V27
Distribui o poder de forma igualitária entre as empresas participantes	V28
Propicia confiança e transparência na prestação de contas do APL	V38
Oferece serviços de informação sobre o mercado para as empresas participantes	V43
Oferece serviços de auditoria e aconselhamento para as empresas participantes	V44
Incentiva a abertura de empresas no APL	V46
Promove a promoção da região	V47
Estimula a exportação dos produtos das empresas participantes	V48
Estimula a inovação e investimentos em tecnologia das empresas participantes	V49
Oferece serviços de forma geral para auxílio das empresas participantes	V50
Propicia o oferecimento de subsídios operacionais para as empresas participantes	V52
Propicia o oferecimento de empréstimos para as empresas participantes	V53
Propicia o oferecimento de capital de risco para as empresas participantes	V54
Propicia o oferecimento de isenção de impostos para as empresas participantes	V55
Propicia o oferecimento de <i>factoring-leasing</i> para as empresas participantes	V56
Estimula/facilita a expansão/desenvolvimento das empresas participantes	V58
Desenvolve programas de gestão organizacional para as empresas participantes	V59
Desenvolve programas de qualidade para as empresas participantes	V60
Propicia o desenvolvimento territorial/locacional	V71

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

O teste de **KMO** (*Kaiser-Meyer-Olkin*) para o fator Funções de Governança foi de **0,932**, que indica o melhor valor, já que, entre 1 e 0,9 é o mais adequado para a AFE. Para o teste de Esfericidade de **Bartlett**, o nível de significância foi de sig < 0,000, caracterizando boa relação entre as variáveis (PREARO, 2013). Já o **MSA** (*Measure of Sampling Adequacy*), na Tabela 24, indica que a matriz anti-imagem apresenta um nível das variáveis acima de 0,8, tendo seus valores variado entre

0,883 e 0,960. Esses resultados revelam que os fatores das Funções da Governança são um retrato adequado das variações dos dados.

Tabela 24 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Funções da Governança

Correlação anti-imagem	V12	,923a	-,528	-,398	,027	-,076	-,003	,062	,237	-,137	-,024	-,065	-,199	,133	,060	-,308	,162	,062	-,216	,130	-,249	-,023	,183
	V14	-,528	,926a	,203	-,080	-,198	,044	-,234	-,234	,061	,250	-,056	,210	-,030	-,044	,244	-,113	-,022	,049	-,269	,145	-,012	-,325
	V22	-,398	,203	,918a	-,066	-,087	-,111	-,127	-,054	,023	,207	-,137	,408	-,265	-,068	,063	-,205	-,015	,243	-,118	-,171	,163	-,214
	V27	,027	-,080	-,066	,933a	-,506	-,200	,053	-,184	,224	-,099	,219	-,309	-,082	,187	-,017	,163	-,173	,087	,159	-,011	-,036	-,065
	V28	-,076	-,198	-,087	-,506	,956a	,023	-,074	,240	-,179	,067	,044	,064	-,148	-,086	,062	-,110	,113	-,042	-,180	-,030	-,071	,069
	V38	-,003	,044	-,111	-,200	,023	,958a	-,122	-,255	-,242	-,110	,023	,068	,111	-,210	-,044	,146	,270	-,166	-,144	-,069	,083	-,121
	V43	,062	-,234	-,127	,053	-,074	-,122	,920a	-,384	-,122	-,493	,149	-,165	-,163	,297	-,013	-,165	-,026	,060	,453	,048	-,180	,206
	V44	,237	-,234	-,054	-,184	,240	-,255	-,384	,934a	-,029	,264	-,038	-,069	-,046	-,294	-,119	,033	-,007	-,078	-,238	-,012	-,032	,249
	V46	-,137	,061	,023	,224	-,179	-,242	-,122	-,029	,960a	-,079	-,184	-,021	-,153	,098	,011	,121	-,323	,118	,029	-,067	,094	-,177
	V47	-,024	,250	,207	-,099	,067	-,110	-,493	,264	-,079	,922a	-,100	,038	,000	-,266	-,098	,001	,226	-,042	-,393	-,074	,040	-,261
	V48	-,065	-,056	-,137	,219	,044	,023	,149	-,038	-,184	-,100	,938a	-,486	,035	-,054	-,096	,189	-,153	-,065	-,019	,005	,037	,026
	V49	-,199	,210	,408	-,309	,064	,068	-,165	-,069	-,021	,038	-,486	,932a	-,230	-,115	,058	-,245	,000007	,178	-,129	-,004	-,034	-,142
	V50	,133	-,030	-,265	-,082	-,148	,111	-,163	-,046	-,153	,000	,035	-,230	,965a	-,100	-,044	,190	,180	-,257	-,106	,035	-,121	-,156
	V52	,060	-,044	-,068	,187	-,086	-,210	,297	-,294	,098	-,266	-,054	-,115	-,100	,922a	,155	-,433	-,074	-,004	,148	,213	-,281	,175
	V53	-,308	,244	,063	-,017	,062	-,044	-,013	-,119	,011	-,098	-,096	,058	-,044	,155	,931a	-,523	-,017	,032	-,055	-,004	,096	-,008
	V54	,162	-,113	-,205	,163	-,110	,146	-,165	,033	,121	,001	,189	-,245	,190	-,433	-,523	,883a	-,198	-,319	-,046	-,163	,304	-,366
	V55	,062	-,022	-,015	-,173	,113	,270	-,026	-,007	-,323	,226	-,153	,000007	,180	-,074	-,017	-,198	,922a	-,484	-,162	,024	-,080	-,084
	V56	-,216	,049	,243	,087	-,042	-,166	,060	-,078	,118	-,042	-,065	,178	-,257	-,004	,032	-,319	-,484	,921a	,102	,074	-,187	,259
	V58	,130	-,269	-,118	,159	-,180	-,144	,453	-,238	,029	-,393	-,019	-,129	-,106	,148	-,055	-,046	-,162	,102	,935a	-,122	-,112	,187
	V59	-,249	,145	-,171	-,011	-,030	-,069	,048	-,012	-,067	-,074	,005	-,004	,035	,213	-,004	-,163	,024	,074	-,122	,941a	-,685	,151
	V60	-,023	-,012	,163	-,036	-,071	,083	-,180	-,032	,094	,040	,037	-,034	-,121	-,281	,096	,304	-,080	-,187	-,112	-,685	,931a	-,256
	V71	,183	-,325	-,214	-,065	,069	-,121	,206	,249	-,177	-,261	,026	-,142	-,156	,175	-,008	-,366	-,084	,259	,187	,151	-,256	,914a

a. Medidas de adequação de Amostragem (MSA)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)⁵.⁵ Os dados das tabelas de 24 até 28 foram calculados através do software IBM SPSS versão 21.

A comunalidade explica a variância total da variável. O menor valor da variável, na Tabela 25, foi encontrado em V71, com 0,625, tendo todas as outras variáveis sido maiores que 0,50, o que dispensou retirar qualquer variável e proceder a análise ulterior.

Tabela 25 - Comunalidades Fator Funções da Governança

Variável	Inicial	Extração
V12	1,000	,760
V14	1,000	,800
V22	1,000	,658
V27	1,000	,830
V28	1,000	,882
V38	1,000	,763
V43	1,000	,818
V44	1,000	,734
V46	1,000	,732
V47	1,000	,693
V48	1,000	,599
V49	1,000	,809
V50	1,000	,879
V52	1,000	,769
V53	1,000	,723
V54	1,000	,871
V55	1,000	,793
V56	1,000	,771
V58	1,000	,774
V59	1,000	,850
V60	1,000	,867
V71	1,000	,625

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Dois fatores explicaram a Variância total de 77,273% para o fator Funções da Governança, considerada satisfatória, visto que se conta que esteja acima de 60% (PREARO, 2013).

Tabela 26 - Total da Variância Explicada - Fator Funções da Governança

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,271	69,414	69,414	15,271	69,414	69,414	10,357	47,077	47,077
2	1,729	7,859	77,273	1,729	7,859	77,273	6,643	30,196	77,273

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Na Tabela 27, a Rotação Ortogonal Varimax indica dois fatores como resultados. Os fatores considerados têm carga fatorial satisfatória e serão úteis na análise das Funções da Governança das empresas participantes dos APLs.

Tabela 27 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Funções da Governança

Variável	Componente	
	1	2
V27	,895	
V28	,891	
V60	,850	
V50	,848	
V59	,847	
V38	,808	
V14	,806	
V43	,800	,422
V12	,775	
V22	,753	
V58	,731	,490
V46	,720	,463
V47	,684	,474
V44	,667	,538
V49	,649	,622
V71	,639	,466
V54		,879
V55		,846
V53		,809
V56		,800
V52	,428	,766
V48		,677

Método de extração: Análise do
Componente principal.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Analisando a Tabela 27, vê-se como ficaram divididos os fatores:

- O fator 1 é composto pelas variáveis V12, V14, V22, V27, V28, V38, V43, V44, V46, V47, V49, V50, V58, V59, V60 e V71;
- O fator 2 é composto pelas variáveis V48, V54, V55, V56, V52, V53.

Importa nomear os fatores criados na matriz de rotação – Varimax exibidos na Tabela 28, os quais seguem a ordem de acordo com o poder de explicação de cada variável.

Tabela 28 - Nomeação dos fatores das Funções da Governança

	Variáveis do Fator Funções da governança	Carga Fatorial
Fator 1 – Práticas de Gestão Coletiva = PGC	V27 = Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva	,895
	V28 = Distribui o poder de forma igualitária entre as empresas participantes	,891
	V60 = Desenvolve programas de qualidade para as empresas participantes	,850
	V50 = Oferece serviços de forma geral para auxílio das empresas participantes	,848
	V59 = Desenvolve programas de gestão organizacional para as empresas participantes	,847
	V38 = Propicia confiança e transparência na prestação de contas do APL	,808
	V14 = Avalia o desempenho e resultados das empresas participantes	,806
	V43 = Oferece serviços de informação sobre o mercado para as empresas participantes	,800
	V12 = Desenvolve a estratégia do aglomerado (APL)	,775
	V22 = Facilita os processos de comunicação entre as empresas participantes	,753
	V58 = Estimula/facilita a expansão/desenvolvimento das empresas participantes	,731
	V46 = Incentiva a abertura de empresas no APL	,720
	V47 = Promove a promoção da região	,684
	V44 = Oferece serviços de auditoria e aconselhamento para as empresas participantes	,667
	V49 = Estimula a inovação e investimentos em tecnologia das empresas participantes	,649
V71 = Propicia o desenvolvimento territorial/locacional	,639	
Fator 2 – Propicia Serviços = PS	V54 = Propicia o oferecimento de capital de risco para as empresas participantes	,879
	V55 = Propicia o oferecimento de isenção de impostos para as empresas participantes	,846
	V53 = Propicia o oferecimento de empréstimos para as empresas participantes	,809
	V56 = Propicia o oferecimento de <i>factoring-leasing</i> para as empresas participantes	,800
	V52 = Propicia o oferecimento de subsídios operacionais para as empresas participantes	,766
	V48 = Estimula a exportação dos produtos das empresas participantes	,677

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

O fator Funções da Governança foi avaliado por dois fatores, retirados da Análise Fatorial Exploratória, de acordo com a Tabela 28, compondo-se o primeiro fator, denominado “Práticas de Gestão Coletiva”, das variáveis V12, V14, V22, V27, V28, V38, V43, V44, V46, V47, V49, V50, V58, V59, V60 e V71. A ordem das variáveis começa na maior carga fatorial (0,880), conforme seu poder de explicação. O segundo fator foi nomeado “Propicia Serviços”, sendo composto pelas variáveis V48, V54, V55, V56, V52, V53.

4.3.4.1 Considerações sobre os resultados do Fator Funções da Governança

Para analisar o fator 1, denominado Práticas de Gestão Coletiva, resultado da Análise Fatorial Exploratória, exibida na Tabela 28, foram consultados os seguintes autores do referencial teórico desta pesquisa: Chen e Liu (2000); Villela *et al.* (2004); Suzigan, Garcia e Furtado (2007); Zaccarelli *et al.* (2008); Albers (2010); Cario e Medeiros (2012); World Bank (2013) e Delgado e Grisa (2014), para os quais colocam que as Funções da Governança devem facilitar os processos de comunicação, controlar e fiscalizar a prestação de contas dos atores envolvidos e avaliar o desempenho e resultados, orientando a articulação democrática e a coordenação dos atores. Com isso, gere-se o desenvolvimento do arranjo, criam-se novas empresas, desenvolve-se o planejamento estratégico e estimula-se o desenvolvimento regional.

Enfatizam os autores a importância de oferecer serviços de informação, de Auditoria e aconselhamento, programas de gestão empresarial, programas de qualidade e serviços, de maneira geral, com estímulo à inovação e ao investimento em tecnologia.

No fator 2, nomeado Propicia Serviços, EURADA (1999); Suzigan, Garcia e Furtado (2007) e Zaccarelli *et al.* (2008) propõem que, entre as Funções da Governança, devem incluir-se serviços financeiros, subsídios, empréstimos, capital de risco, *factoring-leasing* e propiciar a isenção de impostos.

4.3.5 AFE dos Mecanismos da Governança

Para a Análise Fatorial Exploratória dos Mecanismos da Governança, foram consideradas 24 variáveis, expostas no Quadro 41.

Quadro 41 – Variáveis para análise do Fator Mecanismos da Governança

Mecanismos da Governança	Número da Variável
Dispõe de estrutura organizacional consolidada	V1
Dispõe de mecanismos (meios) informais na sua organização	V5
Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes	V6
Dispõe de sanções/punições para o comportamento oportunista	V7
Dispõe de estruturas de comando e sistemas de autoridade	V8
Dispõe de procedimentos operacionais padrão	V9
Dispõe de procedimentos para resolução de conflitos	V10
Desenvolve gestão de riscos e controle interno	V11
Possui liderança organizacional	V18
Propicia relacionamento e alinhamento entre as empresas participantes	V20
Depende da legislação regulatória do Estado	V26
Propicia a participação na formulação dos objetivos desejados	V29
Garante a proteção da propriedade do conhecimento (patentes)	V30
Desenvolve recompensas para motivar as empresas participantes	V31
Propicia boa reputação ao aglomerado (APL)	V32
Monitora e avalia o desempenho individual de cada empresa	V33
Oferece serviços de orientação financeira para as empresas participantes	V51
Desenvolve processos de melhoria contínua para as empresas participantes	V57
Dispõe de sistemas de incentivo não financeiro para as empresas participantes	V101
Dispõe de acordos para o fornecimento de materiais entre as empresas participantes	V102
Estimula a realização de auditoria interna nas empresas participantes	V103
Tem uma coordenação efetiva do APL	V106
Tem seus mecanismos definidos pelas empresas participantes do APL.	V107
Dispõe de uma avaliação da postura das empresas participantes a respeito de comportamentos cooperativos	V108

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Considerando o fator Mecanismos da Governança, o teste **KMO** (*Kaiser-Meyer-Olkin*) foi de 0,905, correspondente ao melhor valor (entre 1 e 0,9), como afirma Prearo (2013). O nível de significância para o teste de Esfericidade de **Bartlett** foi de sig < 0,000, que representa uma boa relação entre as variáveis.

A matriz anti-imagem do **MSA** (*Measure of Sampling Adequacy*), na Tabela 29, mostra um nível das variáveis entre 0,60 (mediocre) e acima de 0,8 (admirável), uma vez que seus valores variaram entre 0,689 e 0,979. Esses resultados indicam que os fatores das Funções da Governança retratam adequadamente as variações dos dados.

Tabela 29 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Mecanismos da Governança

Correlação anti-imagem	V1	,877^a	-,258	-,352	,230	-,069	-,167	-,160	,055	,021	,072	,153	-,172	-,321	,218	,013	,150	,031	-,122	-,449	,223	-,344	,192	-,325	,468
	V5	-,258	,923^a	,038	-,349	,061	-,149	-,130	,047	-,108	-,110	,024	-,077	,300	-,256	,125	,171	-,077	,005	,152	-,044	,172	,033	,235	-,363
	V6	-,352	,038	,863^a	-,492	-,046	,146	-,183	,146	-,069	-,176	-,125	-,072	,403	-,262	-,093	-,244	,093	,206	,400	-,337	,207	,085	,329	-,347
	V7	,230	-,349	-,492	,868^a	-,064	-,187	,160	-,341	,241	-,039	,118	,073	-,398	,247	-,034	-,034	,062	-,049	-,173	,068	-,354	,071	-,420	,496
	V8	-,069	,061	-,046	-,064	,958^a	-,469	-,087	-,137	-,144	,095	,097	-,113	-,154	,311	,004	-,096	-,059	-,190	-,038	,215	-,041	-,018	-,050	-,081
	V9	-,167	-,149	,146	-,187	-,469	,924^a	-,114	,054	,004	-,296	,151	-,065	,237	-,110	-,080	-,216	,145	,285	,100	-,270	,265	,151	,022	-,150
	V10	-,160	-,130	-,183	,160	-,087	-,114	,960^a	-,395	,055	,140	,063	,020	-,108	,070	-,106	-,244	,187	-,225	,045	,033	-,081	-,144	-,040	,084
	V11	,055	,047	,146	-,341	-,137	,054	-,395	,959^a	-,168	-,167	,005	-,176	,102	-,039	,047	,044	-,084	,101	,177	-,050	,112	,023	,042	-,171
	V18	,021	-,108	-,069	,241	-,144	,004	,055	-,168	,951^a	-,307	-,180	,004	-,063	-,068	-,190	,042	,022	-,006	-,089	,111	-,327	-,012	-,171	,334
	V20	,072	-,110	-,176	-,039	,095	-,296	,140	-,167	-,307	,938^a	-,272	,195	-,229	,054	-,051	,105	-,085	-,309	-,308	,154	,090	-,270	,178	-,029
	V26	,153	,024	-,125	,118	,097	,151	,063	,005	-,180	-,272	,689^a	-,493	-,190	,453	-,075	-,350	,346	,077	,028	,113	-,086	,278	-,385	,153
	V29	-,172	-,077	-,072	,073	-,113	-,065	,020	-,176	,004	,195	-,493	,936^a	,032	-,194	-,084	,247	-,317	-,086	-,132	-,003	,119	-,427	,208	-,168
	V30	-,321	,300	,403	-,398	-,154	,237	-,108	,102	-,063	-,229	-,190	,032	,851^a	-,619	,061	-,069	-,095	,249	,323	-,263	,218	-,113	,409	-,464
	V31	,218	-,256	-,262	,247	,311	-,110	,070	-,039	-,068	,054	,453	-,194	-,619	,877^a	-,249	-,306	,061	-,111	-,190	,263	-,150	,012	-,378	,315
	V32	,013	,125	-,093	-,034	,004	-,080	-,106	,047	-,190	-,051	-,075	-,084	,061	-,249	,979^a	,057	-,078	-,104	-,103	,174	,080	,018	-,150	-,077
	V33	,150	,171	-,244	-,034	-,096	-,216	-,244	,044	,042	,105	-,350	,247	-,069	-,306	,057	,930^a	-,488	-,139	-,203	,072	-,041	-,182	,192	,058
	V51	,031	-,077	,093	,062	-,059	,145	,187	-,084	,022	-,085	,346	-,317	-,095	,061	-,078	-,488	,915^a	,048	,012	-,069	-,327	,397	-,329	,095
	V57	-,122	,005	,206	-,049	-,190	,285	-,225	,101	-,006	-,309	,077	-,086	,249	-,111	-,104	-,139	,048	,953^a	,134	-,249	-,027	-,006	,059	-,205
V101	-,449	,152	,400	-,173	-,038	,100	,045	,177	-,089	-,308	,028	-,132	,323	-,190	-,103	-,203	,012	,134	,879^a	-,388	,357	-,019	,250	-,495	
V102	,223	-,044	-,337	,068	,215	-,270	,033	-,050	,111	,154	,113	-,003	-,263	,263	,174	,072	-,069	-,249	-,388	,885^a	-,424	-,183	-,289	,235	
V103	-,344	,172	,207	-,354	-,041	,265	-,081	,112	-,327	,090	-,086	,119	,218	-,150	,080	-,041	-,327	-,027	,357	-,424	,852^a	-,261	,425	-,550	
V106	,192	,033	,085	,071	-,018	,151	-,144	,023	-,012	-,270	,278	-,427	-,113	,012	,018	-,182	,397	-,006	-,019	-,183	-,261	,917^a	-,443	,241	
V107	-,325	,235	,329	-,420	-,050	,022	-,040	,042	-,171	,178	-,385	,208	,409	-,378	-,150	,192	-,329	,059	,250	-,289	,425	-,443	,844^a	-,626	
V108	,468	-,363	-,347	,496	-,081	-,150	,084	-,171	,334	-,029	,153	-,168	-,464	,315	-,077	,058	,095	-,205	-,495	,235	-,550	,241	-,626	,833^a	

a. Medidas de Adequação de Amostragem (MSA)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)⁶.⁶ Os dados das tabelas de 29 até 33 foram calculados através do software IBM SPSS versão 21.

A variância total da variável é explicada pela comunalidade. Na Tabela 30, V101 com 0,673 é o menor valor da variável, tendo, assim, todas as variáveis sido maiores que 0,50, o que dispensa retirar qualquer variável e proceder a nova análise.

Tabela 30 - Comunalidades Fator Mecanismos da Governança

Variável	Inicial	Extração
V1	1,000	,688
V5	1,000	,776
V6	1,000	,745
V7	1,000	,768
V8	1,000	,854
V9	1,000	,852
V10	1,000	,838
V11	1,000	,814
V18	1,000	,794
V20	1,000	,851
V26	1,000	,809
V29	1,000	,870
V30	1,000	,732
V31	1,000	,756
V32	1,000	,836
V33	1,000	,798
V51	1,000	,783
V57	1,000	,793
V101	1,000	,673
V102	1,000	,723
V103	1,000	,786
V106	1,000	,803
V107	1,000	,784
V108	1,000	,791

Método de extração: análise do
componente principal.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Três fatores explicaram a Variância total de 78,822% para o fator Mecanismos da Governança, exibidos na Tabela 31; o que, segundo Prearo (2013), indica valores satisfatórios, visto estarem acima de 60%.

Tabela 31 - Total da Variância Explicada - Fator Mecanismos da Governança

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	16,461	68,588	68,588	16,461	68,588	68,588	8,550	35,625	35,625
2	1,263	5,264	73,852	1,263	5,264	73,852	7,259	30,248	65,873
3	1,193	4,971	78,822	1,193	4,971	78,822	3,108	12,950	78,822

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Rotação Ortogonal Varimax, exibida na Tabela 32, apresenta o resultado com três fatores. Os fatores considerados têm carga fatorial satisfatória e serão úteis na análise dos Mecanismos da Governança das empresas participantes dos APLs.

Tabela 32 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Mecanismos da Governança

Variável	Componente		
	1	2	3
V103	,835		
V51	,799		
V102	,775		
V106	,771		
V30	,738		
V31	,731		
V57	,704	,462	
V107	,701		
V108	,698	,451	
V33	,681	,511	
V29	,620	,489	,496
V32	,585	,499	,494
V101	,571	,441	
V5		,832	
V9		,827	
V6		,795	
V7	,443	,753	
V8	,488	,720	
V1		,716	
V10	,549	,687	
V11	,526	,656	
V20	,490	,586	,517
V26			,893
V18	,532	,448	,557

Método de extração: Análise do
Componente principal.

a. Rotação convergida em 4 iterações.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Com a análise da Tabela 32, tem-se a seguinte divisão de fatores:

- O fator 1 compõe-se das variáveis V29, V30, V31, V32, V33, V51, V57, V101, V102, V103, V106, V107 e V108;
- O fator 2 das variáveis V1, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11 e V20; e
- O fator 3 das variáveis V18 e V26.

Necessário nomear os fatores criados na matriz de rotação – Varimax, apresentados na Tabela 33, expostos segundo a ordem de poder de explicação de cada variável.

Tabela 33 - Nomeação dos fatores de Mecanismos da Governança

	Variáveis do Fator Mecanismos da Governança	Carga Fatorial
Fator 1 – Estimula o Desenvolvimento = ED	V103 = Estimula a realização de Auditoria interna nas empresas participantes	,835
	V51 = Oferece serviços de orientação financeira para as empresas participantes	,799
	V102 = Dispõe de acordos para o fornecimento de materiais entre as empresas participantes	,775
	V106 = Tem uma coordenação efetiva do APL	,771
	V30 = Garante a proteção da propriedade do conhecimento (patentes)	,738
	V31 = Desenvolve recompensas para motivar as empresas participantes	,731
	V57 = Desenvolve processos de melhoria contínua para as empresas participantes	,704
	V107 = Tem seus mecanismos definidos pelas empresas participantes do APL	,701
	V108 = Dispõe de uma avaliação da postura das empresas participantes a respeito de comportamentos cooperativos	,698
	V33 = Monitora e avalia o desempenho individual de cada empresa	,681
	V29 = Propicia a participação na formulação dos objetivos desejados	,620
	V32 = Propicia boa reputação ao aglomerado (APL)	,585
	V101 = Dispõe de sistemas de incentivo não financeiro para as empresas participantes	,571
Fator 2 – Dispõe de Procedimentos = DP	V5 = Dispõe de mecanismos (meios) informais na sua organização	,832
	V9 = Dispõe de procedimentos operacionais padrão	,827
	V6 = Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes	,795
	V7 = Dispõe de sanções/punições para o comportamento oportunista	,753
	V8 = Dispõe de estruturas de comando e sistemas de autoridade	,720
	V1 = Dispõe de estrutura organizacional consolidada	,716
	V10 = Dispõe de procedimentos para resolução de conflitos	,687
	V11 = Desenvolve gestão de riscos e controle interno	,656
V20 = Propicia relacionamento e alinhamento entre as	,586	

	empresas participantes	
Fator 3 – Depende de Normas = DN	V26 = Depende da legislação regulatória do Estado	,893
	V18 = Possui liderança organizacional	,557

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

O fator Mecanismos da Governança foi avaliado por três fatores, retirados da Análise Fatorial Exploratória, de acordo com a Tabela 33, sendo o primeiro fator - denominado “Estimula o Desenvolvimento” – sido composto pelas variáveis V29, V30, V31, V32, V33, V51, V57, V101, V102, V103, V106, V107 e V108. A ordem das variáveis começa na maior carga fatorial (0,835), conforme seu poder de explicação. O segundo fator - nomeado “Dispõe de Procedimentos” – foi composto pelas variáveis V1, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11 e V20, sendo a maior carga fatorial de 0,832. O último fator - denominado “Depende de Normas” – compõe-se das variáveis V18 e V26, com a maior carga fatorial de 0,893.

4.3.5.1 Considerações sobre os resultados do Fator de Mecanismos da Governança

Considerando o fator 1, Estimula o Desenvolvimento, Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Sobrero e Schrader (1998); Dekker (2004); Albers (2005); Wegner, Koetz e Wilk (2012) e TCU (2014) destacam que sistemas de incentivo, acordos para fornecimento e projetos de melhoria contínua são básicos para os Mecanismos da Governança. Igualmente importantes são os sistemas de incentivos financeiros, a garantia da proteção da propriedade do conhecimento e a participação para alcançar resultados desejados, a exemplo da realização de auditorias internas.

Ressaltam os autores mencionados a necessidade de promover auditorias internas e de monitorar e avaliar o desempenho de cada participante, incentivando ou recompensando-os para motivar a participação. É necessário coordenar as atividades do arranjo de forma que elas cooperem para atingir os objetivos coletivos do arranjo e que haja uma reputação positiva dos atores participantes. O ideal é que os próprios atores participantes definam os Mecanismos da Governança, com vistas à formalização das atividades, às decisões dos gestores e a avaliação da postura dos atores participantes a respeito dos comportamentos cooperativos.

No fator 2 – Dispõe de Procedimentos - Ouchi (1979); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Sobrero e Schrader (1998); Dekker (2004); De Propriis e Wei (2007); Milan e Vieira (2011); Trienekens *et al.* (2012) e TCU (2014) encarecem a

importância dos regulamentos formais e dos mecanismos informais de gestão, assim como das estruturas de comando e sistemas de autoridade, explicitando a estrutura organizacional, definindo procedimentos operacionais padrão, procedimentos para resolução de conflitos, pautados em princípios e comportamentos éticos, relacionamento e alinhamento entre os atores, gestão de riscos e controle interno, aplicando sanções coletivas para comportamentos oportunistas.

Para o fator 3 – Depende de Normas - Richardson e Kilfoyle (2009) e TCU (2014) enfatizam a importância de desenvolver Mecanismos da Governança vinculados às normas do Estado, quando este é o regulador direto das atividades empresariais e da liderança organizacional do arranjo.

4.3.6 AFE dos Agentes da Governança

Para a Análise Fatorial Exploratória dos Agentes da Governança, foram consideradas 15 variáveis, conforme expõe o Quadro 42.

Quadro 42 – Variáveis para análise do fator Agentes da Governança

Agentes da Governança	Número da Variável
Tem como agente/responsável a Prefeitura	V86
Tem como agente/responsável o Estado	V87
Tem como agente/responsável a União	V88
Tem como agente/responsável a comunidade local	V89
Tem como agentes/responsáveis os acionistas das empresas participantes	V90
Tem como agente/responsável o Conselho de Administração do APL	V91
Tem como agentes/responsáveis os executivos das empresas participantes	V92
Tem como agentes/responsáveis os parceiros (fornecedores, clientes, instituições de apoio etc.) das empresas participantes	V93
Tem como agentes/responsáveis instituições como SEBRAE, BNDES etc.	V94
Tem como agentes/responsáveis Universidades/Faculdades	V95
Tem como agentes/responsáveis as associações empresariais de classe	V96
Tem como agentes/responsáveis os sindicatos de trabalhadores	V97
Tem como agentes/responsáveis os Centros de Pesquisa	V98
Tem como agentes/responsáveis parcerias Público-Privadas	V99
Tem como agentes/responsáveis instituições do 3º setor: ONGs, OSCIPs etc.	V100

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Para o fator Agentes da Governança, o teste **KMO** (*Kaiser-Meyer-Olkin*) foi de 0,852, que corresponde ao melhor valor. Já o nível de significância para o teste de Esfericidade de **Bartlett** foi de sig < 0,000, valor que, segundo Prearo (2013),

representa boa relação entre as variáveis.

No **MSA** (*Measure of Sampling Adequacy*), Tabela 34, a matriz anti-imagem mostra um nível das variáveis entre 0,70 (mediano) e acima de 0,8 (admirável), uma vez que seus valores variaram entre 0,700 e 0,946. Esses resultados indicam que os fatores dos Agentes da Governança retratam adequadamente as variações dos dados.

Tabela 34 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Agentes da Governança

Correlação anti-imagem	V86	,810^a	,001	-,362	-,372	,395	-,126	-,206	,077	-,136	-,340	,301	-,012	,177	-,199	,103
	V87	,001	,841^a	-,454	-,431	,149	-,210	-,153	,180	,182	-,140	,251	-,308	-,127	,140	,064
	V88	-,362	-,454	,885^a	,148	-,061	,084	,053	-,136	-,094	,120	-,408	,114	,018	-,041	-,131
	V89	-,372	-,431	,148	,850^a	-,267	,107	,064	-,166	-,007	,221	-,174	,321	-,152	,025	-,408
	V90	,395	,149	-,061	-,267	,700^a	-,355	-,655	,129	-,021	-,345	-,034	,221	,238	,056	-,299
	V91	-,126	-,210	,084	,107	-,355	,859^a	,006	-,080	-,132	,248	,195	-,034	-,055	-,215	-,038
	V92	-,206	-,153	,053	,064	-,655	,006	,757^a	-,405	-,009	,272	-,174	-,244	-,159	,024	,442
	V93	,077	,180	-,136	-,166	,129	-,080	-,405	,920^a	,093	-,329	,151	-,115	-,146	-,130	-,112
	V94	-,136	,182	-,094	-,007	-,021	-,132	-,009	,093	,905^a	-,453	-,174	-,128	,109	-,017	,006
	V95	-,340	-,140	,120	,221	-,345	,248	,272	-,329	-,453	,831^a	-,094	,015	-,423	-,006	,079
	V96	,301	,251	-,408	-,174	-,034	,195	-,174	,151	-,174	-,094	,849^a	-,231	-,235	-,044	,083
	V97	-,012	-,308	,114	,321	,221	-,034	-,244	-,115	-,128	,015	-,231	,823^a	,223	-,165	-,581
	V98	,177	-,127	,018	-,152	,238	-,055	-,159	-,146	,109	-,423	-,235	,223	,897^a	-,341	-,169
	V99	-,199	,140	-,041	,025	,056	-,215	,024	-,130	-,017	-,006	-,044	-,165	-,341	,946^a	-,137
	V100	,103	,064	-,131	-,408	-,299	-,038	,442	-,112	,006	,079	,083	-,581	-,169	-,137	,838^a

a. Medidas de adequação de Amostragem (MSA)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)⁷.

A variância total da variável é explicada pela comunalidade, na Tabela 35. Verifica-se que V97 com 0,554 é o menor valor da variável, o que vale dizer que todas variáveis foram maiores que 0,50, não sendo preciso retirar nenhuma variável, nem, portanto, proceder a nova análise.

Tabela 35 - Comunalidades Fator Agentes da Governança

Variáveis	Inicial	Extração
V86	1,000	,687
V87	1,000	,772
V88	1,000	,710
V89	1,000	,727
V90	1,000	,865
V91	1,000	,686
V92	1,000	,769
V93	1,000	,767
V94	1,000	,672
V95	1,000	,807
V96	1,000	,708
V97	1,000	,554
V98	1,000	,774

⁷ Os dados das tabelas de 34 até 38 foram calculados através do software IBM SPSS versão 21.

V99	1,000	,734
V100	1,000	,690

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Três fatores explicaram a Variância total de 72,812% para o fator Agentes da Governança, exibidos na Tabela 36, o que, segundo Prearo (2013), indica valores satisfatórios, visto estarem acima de 60%.

Tabela 36 - Total da Variância Explicada - Fator Agentes da Governança

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,414	56,094	56,094	8,414	56,094	56,094	4,658	31,055	31,055
2	1,350	9,001	65,096	1,350	9,001	65,096	3,717	24,780	55,835
3	1,157	7,716	72,812	1,157	7,716	72,812	2,547	16,977	72,812

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Rotação Ortogonal Varimax, reproduzida na Tabela 37, permite verificar que o resultado foram três fatores. Os fatores considerados têm carga fatorial satisfatória e serão úteis na análise dos Agentes da Governança das empresas participantes dos APLs.

Tabela 37 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Agentes da Governança

Variável	Componente		
	1	2	3
V87	,840		
V86	,752		
V89	,726		
V100	,710		
V88	,687	,470	
V99	,636	,529	
V97	,603		
V95		,791	
V96		,778	
V94		,769	
V98	,544	,642	
V93	,520	,561	,427
V90			,882
V92			,775
V91	,508		,648

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Tabela 37 apresenta a seguinte divisão de fatores:

- O fator 1, composto pelas variáveis V86, V87, V88, V89, V97, V99, V100;
- O fator 2, composto pelas variáveis V93, V94, V95, V96 e V98; e
- O fator 3, composto pelas variáveis V90, V91 e V92.

Cumprir nomear os fatores criados na matriz de rotação – Varimax, expostos na Tabela 38, organizados segundo o poder de explicação de cada variável.

Tabela 38 - Nomeação dos fatores de Agentes da Governança

	Variáveis do Fator Agentes da Governança	Carga Fatorial
Fator 1 – Agentes Público/Privados = APP	V87 = Tem como agente/responsável o Estado	,840
	V86 = Tem como agente/responsável a Prefeitura	,752
	V89 = Tem como agente/responsável a comunidade local	,726
	V100 = Tem como agentes/responsáveis instituições do 3º setor: ONGs, OSCIPs etc.	,710
	V88 = Tem como agente/responsável a União	,687
	V99 = Tem como agentes/responsáveis parcerias Público-Privadas	,636
	V97 = Tem como agentes/responsáveis os sindicatos de trabalhadores	,603
Fator 2 – Agentes Instituições = AI	V95 = Tem como agentes/responsáveis Universidades/Faculdades	,791
	V96 = Tem como agentes/responsáveis as associações empresariais de classe	,778
	V94 = Tem como agentes/responsáveis instituições como SEBRAE, BNDES etc.	,769
	V98 = Tem como agentes/responsáveis os Centros de Pesquisa	,642
	V93 = Tem como agentes/responsáveis os parceiros (fornecedores, clientes, instituições de apoio etc.) das empresas participantes	,561
Fator 3 – Agentes Empresas = AE	V90 = Tem como agentes/responsáveis os acionistas das empresas participantes	,882
	V92 = Tem como agentes/responsáveis os executivos das empresas participantes	,775
	V91 = Tem como agente/responsável o Conselho de Administração do APL	,648

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

O fator Agentes da Governança foi avaliado por três fatores retirados da Análise Fatorial Exploratória, de acordo com a Tabela 38, tendo o primeiro fator - denominado “Agentes Público/Privados” – sido composto pelas variáveis V86, V87, V88, V89, V97, V99, V100. A ordem das variáveis começa na maior carga fatorial

(0,840), conforme seu poder de explicação. O segundo fator - nomeado “Agentes Instituições” - compõe-se pelas variáveis V93, V94, V95, V96 e V98. O fator 3 - denominado “Agentes Empresas” - é composto pelas variáveis V90, V91 e V92.

4.3.6.1 Considerações sobre os resultados do Fator de Agentes da Governança

Considerando o fator 1, Agentes Público/Privados, Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Sibeon (1997); Casarotto e Pires (2001); EURADA (2003); OCDE (2004); Silva (2006); De Propriis e Wei (2007); Chen e Liu (2008); Saldanha (2009); Souza e Candido (2009); Dreher e Salini (2010); Vahl (2010); Knopp e Alcoforado (2010); Wong, Ho, Singh (2010); Milan e Vieira (2011); Cario e Medeiros (2012); Di Giulio e Ferreira (2013); Cassanego Jr. (2014) e Dallabrida (2014) afirmam que os Agentes da Governança são os poderes públicos, atores sociais, estatais, legisladores, sindicatos, comunidades locais e parcerias público-privadas.

Para o fator 2, Agentes Instituições, Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Sibeon (1997); Casarotto e Pires (2001); EURADA (2003); OCDE (2004); Saldanha (2009); Silva (2006); De Propriis e Wei (2007); Chen e Liu (2008); Souza e Candido (2009); Dreher e Salini (2010); Knopp e Alcoforado (2010); Vahl (2010); Wong, Ho, Singh (2010); Milan e Vieira (2011); Cario e Medeiros (2012); Carvalhal e Bordeaux-Rêgo (2012); Cassanego Jr. (2014) e Dallabrida (2014) indicam como Agentes da Governança as universidades, instituições científicas, centros de pesquisa, faculdades, organizações intermediárias e instituições de apoio.

No fator 3, Agentes Empresas, Sibeon (1997); Casarotto e Pires (2001); Silva (2006); De Propriis e Wei (2007); Souza e Candido (2009); Dreher e Salini (2010); Vahl (2010); Milan e Vieira (2011); Cario e Medeiros (2012); Carvalhal e Bordeaux-Rêgo (2012); Di Giulio e Ferreira (2013); Cassanego Jr. (2014) e Dallabrida (2014) apontam como Agentes da Governança os entes privados, atores econômicos, acionistas, conselhos de administração, executivos, empresas com ou sem fins lucrativos e agentes econômicos (mercado).

4.3.4 AFE dos Requisitos da Governança

A respeito do fator Requisitos da Governança, foram rodadas as dezesseis variáveis inclusas, conforme ilustra o Quadro 43:

Quadro 43 – Variáveis para análise do Fator Requisitos da Governança

Requisitos de Governança	Número da Variável
Possui capacidade institucional e social para coordenar políticas e processos do APL	V15
Possui reconhecimento da legitimidade de suas decisões por parte das empresas participantes	V16
Possui a confiança das empresas participantes	V17
Tem suas decisões acatadas por todas as empresas participantes	V19
Motiva a participação de todas as empresas participantes	V21
Propicia impulso para a motivação e confiança das empresas participantes	V23
Desenvolve relações satisfatórias entre as empresas participantes	V24
Busca o equilíbrio e a representação de todas as empresas participantes	V25
Propicia a participação em mercados nacionais	V34
Propicia a participação em mercados internacionais	V35
Propicia busca de investimentos coletivos	V36
Desenvolve controle da performance financeira do APL	V39
Dispõe de instituições de apoio (SEBRAE, BNDES,...) no APL	V40
Dispõe de apoio e estímulo governamental no APL	V41
Possui preocupação com o desenvolvimento sustentável no APL	V42
Oferece serviços de formação e treinamento dos recursos humanos (desenvolvimento da aprendizagem) para as empresas participantes	V45

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Para o fator Requisitos da Governança, o valor de **KMO** (*Kaiser-Meyer-Olkin*) foi de **0,935**, o mais adequado para a AFE, segundo observa Prearo (2013). O teste de Esfericidade de **Bartlett** teve o nível de significância de sig < 0,000, caracterizando boa relação entre as variáveis.

O **MSA** (*Measure of Sampling Adequacy*), na Tabela 39, mostra que a matriz anti-imagem apresenta um nível das variáveis acima de 0,8, visto que seus valores variaram entre 0,845 e 0,966. Tais resultados indicam que os fatores dos Requisitos da Governança retratam adequadamente as variações dos dados.

Tabela 39 - Tabela anti-imagem - MSA - Fator Requisitos de Governança

Correlação	V15	,936 ^a	-,386	,021	-,018	-,110	-,072	,127	-,192	-,440	,083	-,131	,262	,030	,030	,012	-,172
anti-imagem	V16	-,386	,936 ^a	-,198	,051	-,072	-,121	-,357	,237	,021	-,123	,051	-,114	-,053	-,058	-,324	,120
	V17	,021	-,198	,945 ^a	-,062	,135	-,133	-,077	-,146	-,197	,195	-,055	,115	,118	-,309	,089	-,008
	V19	-,018	,051	-,062	,940 ^a	-,089	-,080	,050	-,113	-,197	,201	-,424	-,295	,258	,092	-,021	-,068
	V21	-,110	-,072	,135	-,089	,958 ^a	-,237	-,208	-,296	,130	-,204	,150	-,096	-,122	-,038	,028	,029
	V23	-,072	-,121	-,133	-,080	-,237	,948 ^a	-,297	-,277	,119	-,178	,238	-,144	,000	,117	-,106	,111
	V24	,127	-,357	-,077	,050	-,208	-,297	,935 ^a	-,171	-,012	,277	-,274	,066	,111	,010	,104	-,194
	V25	-,192	,237	-,146	-,113	-,296	-,277	-,171	,947 ^a	,061	,195	-,178	,009	-,056	,024	-,177	-,084
	V34	-,440	,021	-,197	-,197	,130	,119	-,012	,061	,911 ^a	-,250	,204	-,401	-,246	-,006	-,059	,094
	V35	,083	-,123	,195	,201	-,204	-,178	,277	,195	-,250	,845 ^a	-,319	-,033	,274	-,219	-,090	-,310
	V36	-,131	,051	-,055	-,424	,150	,238	-,274	-,178	,204	-,319	,918 ^a	-,101	-,160	-,021	-,254	,097
	V39	,262	-,114	,115	-,295	-,096	-,144	,066	,009	-,401	-,033	-,101	,938 ^a	-,171	-,051	,051	-,285
	V40	,030	-,053	,118	,258	-,122	,000	,111	-,056	-,246	,274	-,160	-,171	,918 ^a	-,214	-,014	-,222
	V41	,030	-,058	-,309	,092	-,038	,117	,010	,024	-,006	-,219	-,021	-,051	-,214	,933 ^a	,059	-,267
	V42	,012	-,324	,089	-,021	,028	-,106	,104	-,177	-,059	-,090	-,254	,051	-,014	,059	,966 ^a	-,036
	V45	-,172	,120	-,008	-,068	,029	,111	-,194	-,084	,094	-,310	,097	-,285	-,222	-,267	-,036	,942 ^a

a. Medidas de adequação de Amostragem (MSA)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)⁸.

A variância total da variável foi explicada pela comunalidade. Na Tabela 40, encontra-se o menor valor na variável V17 com 0,597, o que dispensa retirar qualquer variável, visto que todas foram superiores a 0,50.

Tabela 40 - Comunalidades Fator Requisitos da Governança

Variáveis	Inicial	Extração
V15	1,000	,806
V16	1,000	,833
V17	1,000	,597
V19	1,000	,767
V21	1,000	,822
V23	1,000	,867
V24	1,000	,872
V25	1,000	,883
V34	1,000	,749
V35	1,000	,637
V36	1,000	,743
V39	1,000	,812
V40	1,000	,609
V41	1,000	,696
V42	1,000	,748
V45	1,000	,804

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).⁸ Os dados das tabelas de 39 até 43 foram calculados através do software IBM SPSS versão 21.

A Variância total explicada de 76,532% para o fator Requisitos da Governança deveu-se a dois fatores. Na Tabela 41, este valor é considerado satisfatório, uma vez que precisa estar acima de 60% (PREARO, 2013).

Tabela 41 - Total da Variância Explicada - Fator Requisitos da Governança

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	10,950	68,437	68,437	10,950	68,437	68,437	7,611	47,572	47,572
2	1,295	8,095	76,532	1,295	8,095	76,532	4,634	28,960	76,532

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Rotação Ortogonal Varimax, na Tabela 42, indica que o resultado foram dois fatores. Os fatores considerados têm carga fatorial satisfatória e serão úteis na análise dos Requisitos da Governança das empresas participantes dos APLs.

Tabela 42 - Matriz de Rotação Varimax - Fator Requisitos de Governança

Variáveis	Componente	
	1	2
V24	,899	
V25	,895	
V23	,888	
V21	,826	
V16	,801	,437
V19	,791	
V15	,769	,464
V42	,758	,416
V36	,733	,453
V17	,716	
V41		,806
V35		,772
V45	,496	,747
V40		,709
V34	,507	,701
V39	,591	,680

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Com a análise da Tabela 42, dividem-se os fatores em:

- Fator 1 – composto pelas variáveis V15, V16, V17, V19, V21, V23, V24, V25, V36 e V42;

- Fator 2 – composto pelas variáveis V34, V35, V39, V40, V41 e V45.

É necessário nomear os fatores criados na matriz de rotação – Varimax, exibidos na Tabela 43, o que se fez respeitando o poder de explicação de cada variável.

Tabela 43 - Nomeação dos fatores dos Requisitos da Governança

	Variáveis do Fator Requisitos da Governança	Carga Fatorial
Fator 1 – Boas Relações entre as Empresas = BRE	V24 = Desenvolve relações satisfatórias entre as empresas participantes	,899
	V25 = Busca o equilíbrio e a representação de todas as empresas participantes	,895
	V23 = Propicia impulso para a motivação e confiança das empresas participantes	,888
	V21 = Motiva a participação de todas empresas participantes	,826
	V16 = Possui reconhecimento da legitimidade de suas decisões por parte das empresas participantes	,801
	V19 = Tem suas decisões acatadas por todas as empresas participantes	,791
	V15 = Possui capacidade institucional e social para coordenar políticas e processos do APL	,769
	V42 = Possui preocupação com o desenvolvimento sustentável no APL	,758
	V36 = Propicia busca de investimentos coletivos	,733
	V17 = Possui a confiança das empresas participantes	,716
Fator 2 – Incentiva o Desenvolvimento = ID	V41 = Dispõe de apoio e estímulo governamental no APL	,806
	V35 = Propicia a participação em mercados internacionais	,772
	V45 = Oferece serviços de formação e treinamento dos recursos humanos (desenvolvimento da aprendizagem) para as empresas participantes	,747
	V40 = Dispõe de instituições de apoio (SEBRAE, BNDES,...) no APL	,709
	V34 = Propicia a participação em mercados nacionais	,701
	V39 = Desenvolve controle da performance financeira do APL	,680

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Dessa maneira, o fator Requisitos da Governança foi avaliado por dois fatores, retirados da Análise Fatorial Exploratória, reproduzidos na Tabela 43, sendo o primeiro fator - denominado “Boas Relações entre as Empresas” – composto pelas variáveis V15, V16, V17, V19, V21, V23, V24, V25, V36 e V42. O segundo fator - nomeado “Incentiva o Desenvolvimento” – compôs-se das variáveis V34, V35, V39, V40, V41 e V45.

4.3.7.1 Considerações sobre os resultados do Fator de Requisitos da Governança

Os autores examinados no referencial teórico sobre Requisitos da Governança, no fator 1 - Boas Relações entre as Empresas (Tabela 43): Giddens (1991); Kirilin (1996); Santos (1997); Guillén (2000); Copel (2006); Stocker (2008); Ferrão (2011) e Carmo (2013) enfatizam como Requisitos da Governança habilidade em motivar os participantes, criando relações satisfatórias entre todos, impulsionando a motivação e a confiança, estimulando ao atores a reconhecer e acatar as decisões e buscando o equilíbrio e a representação de todos.

Lembram os autores, que é de extrema importância haver capacitação institucional e social para coordenar as políticas e processos e que os valores e a ética devem estar explícitos em relação aos procedimentos e processos de decisão. Os investimentos devem ser coletivos e a preocupação com o desenvolvimento sustentável uma meta/interesse comum a todos.

No fator 2 – Incentiva o Desenvolvimento - Santos (1997); Guillén (2000) e Carmo (2013) ressaltam a importância da aprendizagem coletiva e mencionam como seus requisitos a busca por atuar em mercados nacionais e internacionais de maneira coletiva – a que não podem furtar-se governo e instituições de apoio de colaborar intensamente – e a preocupação de acompanhar de perto a performance das empresas e do arranjo.

Por fim, visando a estabelecer o modelo estrutural, tenha-se em mente o que expõe Hair Jr. *et al.* (2005) quanto a serem contempladas apenas as variáveis com carga fatorial acima de 0,70, para amostras consideradas pequenas (neste estudo, 86 casos), uma vez que indicam uma estrutura bem definida, ou seja, o fator explica 50% da variância, o que exige excluir algumas variáveis para ser exequível continuar a análise, conforme Tabela 44:

Tabela 44 - Variáveis retiradas para análise

Estrutura de Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
É conduzida pelas empresas do APL	V76	,686
É conduzida pela informação proveniente do mercado de atuação	V77	,487
Tem o poder exercido pelas grandes empresas participantes	V78	,573
Tem o poder exercido por uma empresa predominante	V79	,611
É constituída por PMEs com poucas empresas dominantes	V81	,655

Estabelece atividades predefinidas (gestão ou execução) para as empresas dentro do APL	V85	,650
Propicia às empresas se auxiliarem mutuamente	V105	,649
Objetivos da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Acompanha o trabalho dos gestores das empresas participantes	V13	,684
Propicia comunicação das ações entre as empresas participantes	V69	,611
Funções da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Oferece serviços de auditoria e aconselhamento para as empresas participantes	V44	,667
Promove a promoção da região	V47	,684
Estimula a exportação dos produtos das empresas participantes	V48	,677
Estimula a inovação e investimentos em tecnologia das empresas participantes	V49	,649
Propicia o desenvolvimento territorial/locacional	V71	,639
Mecanismos da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Dispõe de procedimentos para resolução de conflitos	V10	,687
Desenvolve gestão de riscos e controle interno	V11	,656
Possui liderança organizacional	V18	,557
Propicia relacionamento e alinhamento entre as empresas participantes	V20	,586
Propicia a participação na formulação dos objetivos desejados	V29	,620
Propicia boa reputação ao aglomerado (APL)	V32	,585
Monitora e avalia o desempenho individual de cada empresa	V33	,681
Dispõe de sistemas de incentivo não financeiro para as empresas participantes	V101	,571
Agentes da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Tem como agente/responsável a União	V88	,687
Tem como agente/responsável o Conselho de Administração do APL	V91	,648
Tem como agentes/responsáveis os parceiros (fornecedores, clientes, instituições de apoio etc.) das empresas participantes	V93	,561
Tem como agentes/responsáveis os sindicatos de trabalhadores	V97	,603
Tem como agentes/responsáveis os Centros de Pesquisa	V98	,642
Tem como agentes/responsáveis parcerias Público-Privadas	V99	,636
Requisitos da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Desenvolve controle da performance financeira do APL	V39	,680

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Tabela 45 apresenta a composição do modelo em consequência da AFE e da exclusão das variáveis:

Tabela 45 - Variáveis Mantidas

Estrutura de Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
É regida por contratos formais	V72	,782
É dominada por uma única organização	V73	,873
É ditada pelo sistema de preços de mercado	V74	,792
É conduzida pelo comprador/cliente	V75	,721
É exercida por um agente/responsável/coordenador/representante	V80	,775
Tem como responsável o Governo	V82	,744
Tem como responsável um ator coletivo (associação, sindicato etc.)	V83	,741
É exercida por uma parceria Público-Privada	V84	,696
Tem o poder exercido por empresas autônomas	V104	,799
Objetivos da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Propicia a transparência nos processos de gestão	V2	,816
Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais)	V3	,806
Propicia o cumprimento das obrigações legais e contratuais	V4	,896
Desenvolve esquemas de prestação de contas do APL	V37	,759
Propicia a condução de melhorias operacionais nas empresas participantes	V61	,831
Orienta o desenvolvimento do aglomerado (APL)	V62	,830
Monitora a competição entre as empresas participantes	V63	,820
Divulga informações financeiras e políticas de controle para as empresas participantes	V64	,905
Propicia a utilização dos recursos operacionais de forma adequada para as empresas participantes	V65	,884
Propicia a execução das atividades e atribuições das empresas participantes do APL	V66	,891
Garante a estabilidade do aglomerado (APL)	V67	,712
Propicia ganhos de valor (lucro, competitividade etc.) para as empresas participantes	V68	,763
Propicia o fortalecimento da competitividade das empresas participantes do aglomerado (APL) em relação às empresas não participantes	V70	,761
Funções da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Desenvolve a estratégia do aglomerado (APL)	V12	,775
Avalia o desempenho e resultados das empresas participantes	V14	,806
Facilita os processos de comunicação entre as empresas participantes	V22	,753
Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva	V27	,895
Distribui o poder de forma igualitária entre as empresas participantes	V28	,891
Propicia confiança e transparência na prestação de contas do APL	V38	,808
Oferece serviços de informação sobre o mercado para as empresas participantes	V43	,800
Incentiva a abertura de empresas no APL	V46	,720

Oferece serviços de forma geral para auxílio das empresas participantes	V50	,848
Propicia o oferecimento de subsídios operacionais para as empresas participantes	V52	,766
Propicia o oferecimento de empréstimos para as empresas participantes	V53	,809
Propicia o oferecimento de capital de risco para as empresas participantes	V54	,879
Propicia o oferecimento de isenção de impostos para as empresas participantes	V55	,846
Propicia o oferecimento de <i>factoring-leasing</i> para as empresas participantes	V56	,800
Estimula/facilita a expansão/desenvolvimento das empresas participantes	V58	,731
Desenvolve programas de gestão organizacional para as empresas participantes	V59	,847
Desenvolve programas de qualidade para as empresas participantes	V60	,850
Mecanismos da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Dispõe de estrutura organizacional consolidada	V1	,716
Dispõe de mecanismos (meios) informais na sua organização	V5	,832
Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes	V6	,795
Dispõe de sanções/punições para o comportamento oportunista	V7	,753
Dispõe de estruturas de comando e sistemas de autoridade	V8	,720
Dispõe de procedimentos operacionais padrão	V9	,827
Depende da legislação regulatória do Estado	V26	,893
Garante a proteção da propriedade do conhecimento (patentes)	V30	,738
Desenvolve recompensas para motivar as empresas participantes	V31	,731
Oferece serviços de orientação financeira para as empresas participantes	V51	,799
Desenvolve processos de melhoria contínua para as empresas participantes	V57	,704
Dispõe de acordos para o fornecimento de materiais entre as empresas participantes	V102	,775
Estimula a realização de auditoria interna nas empresas participantes	V103	,835
Tem uma coordenação efetiva do APL	V106	,771
Tem seus mecanismos definidos pelas empresas participantes do APL	V107	,701
Dispõe de uma avaliação da postura das empresas participantes a respeito de comportamentos cooperativos	V108	,698
Agentes da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Tem como agente/responsável a Prefeitura	V86	,752
Tem como agente/responsável o Estado	V87	,840
Tem como agente/responsável a comunidade local	V89	,726
Tem como agentes/responsáveis os acionistas das empresas participantes	V90	,882
Tem como agentes/responsáveis os executivos das empresas participantes	V92	,775

Tem como agentes/responsáveis Universidades/Faculdades	V95	,791
Tem como agentes/responsáveis as associações empresariais de classe	V96	,778
Tem como agentes/responsáveis instituições como SEBRAE, BNDES etc.	V94	,769
Tem como agentes/responsáveis instituições do 3º setor: ONGs, OSCIPs etc.	V100	,710
Requisitos da Governança	Número da Variável	Carga Fatorial
Possui capacidade institucional e social para coordenar políticas e processos do APL	V15	,769
Possui reconhecimento da legitimidade de suas decisões por parte das empresas participantes	V16	,801
Possui a confiança das empresas participantes	V17	,716
Tem suas decisões acatadas por todas as empresas participantes	V19	,791
Motiva a participação de todas empresas participantes	V21	,826
Propicia impulso para a motivação e confiança das empresas participantes	V23	,888
Desenvolve relações satisfatórias entre as empresas participantes	V24	,899
Busca o equilíbrio e a representação de todas as empresas participantes	V25	,895
Propicia a participação em mercados nacionais	V34	,701
Propicia a participação em mercados internacionais	V35	,772
Propicia busca de investimentos coletivos	V36	,733
Dispõe de instituições de apoio (SEBRAE, BNDES,...) no APL	V40	,709
Dispõe de apoio e estímulo governamental no APL	V41	,806
Possui preocupação com o desenvolvimento sustentável no APL	V42	,758
Oferece serviços de formação e treinamento dos recursos humanos (desenvolvimento da aprendizagem) para as empresas participantes	V45	,747

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A Análise Fatorial Exploratória – AFE examinou as correlações entre um grande número de variáveis, visando a aferir em que grau cada variável do modelo pertence a cada um dos fatores Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos e, ao buscar a unidimensionalidade dos construtos (PREARO, 2013), encontrou o número de variáveis com carga fatorial acima de 0,70 para a continuidade da análise, base de avaliação do modelo reflexivo, segundo a técnica dos mínimos quadrados parciais.

Dessa maneira, depreende-se a validade do modelo proposto, o que consiste em significância estatística e a confiabilidade do modelo, que poderá ser utilizado por outros para avaliar os fatores da Governança, na Tabela 46, é exibido um resumo dos resultados da Análise Fatorial Exploratória – AFE dos seis fatores (Estrutura,

Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos).

Tabela 46 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória – AFE

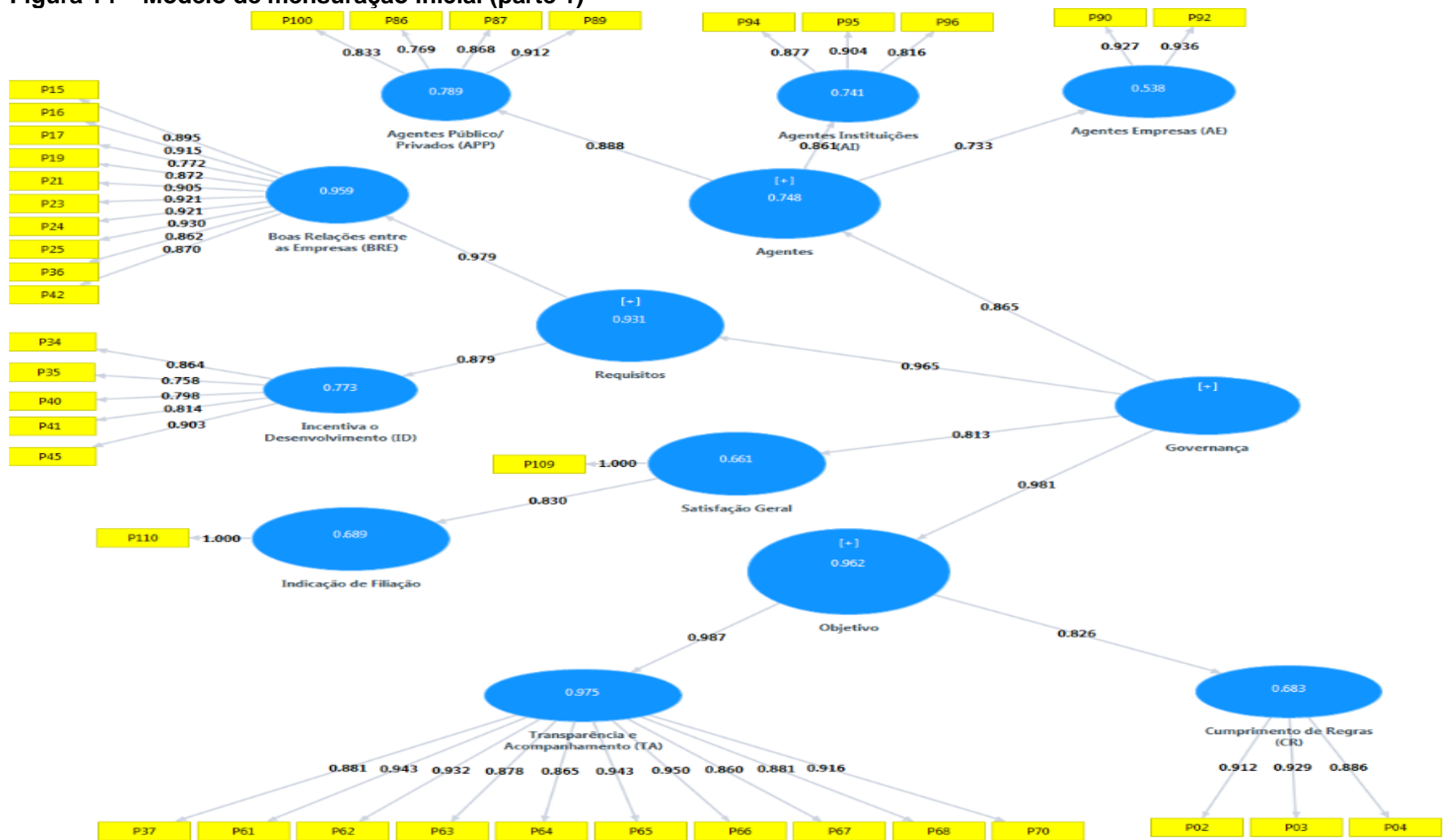
Análise Fatorial Exploratória - Resultados						
<i>Fator Estrutura</i>						
nº de variáveis	MSA	KMO	Bartlett	Comunalidade	Variância Total Explicada	Rotação Ortogonal Varimax
16	valores entre 0,593 e 0,920 - ADEQUADOS	0,819 - BOM	sig < 0,05 ACEITA HIPÓTESE ≠ 0 - BOA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	TODOS OS FATORES MAIORES QUE 0,5 - menor valor V84 = 0,560	68,895% > 60%	4 fatores: Poder variado (PV), Poder Formal (PF), Poder de Mercado (PM) e Poder de Única Organização (PUO).
<i>Fator Objetivos</i>						
nº de variáveis	MSA	KMO	Bartlett	Comunalidade	Variância Total Explicada	Rotação Ortogonal Varimax
15	valores entre 0,915 e 0,980 - ADMIRÁVEIS	0,946 - BOM	sig < 0,000 ACEITA HIPÓTESE ≠ 0 - BOA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	TODOS OS FATORES MAIORES QUE 0,5 - menor valor V69 = 0,718	81,711% > 60%	2 fatores: Transparência e Acompanhamento (TA) e Cumprimento de Regras (CR).
<i>Fator Funções</i>						
nº de variáveis	MSA	KMO	Bartlett	Comunalidade	Variância Total Explicada	Rotação Ortogonal Varimax
22	valores entre 0,883 e 0,960 - BONS	0,932 - BOM	sig < 0,000 ACEITA HIPÓTESE ≠ 0 - BOA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	TODOS OS FATORES MAIORES QUE 0,5 - menor valor V71 = 0,625	77,273% > 60%	2 fatores: Práticas de Gestão Coletiva (PGC) e Propicia Serviços (PS).
<i>Fator Mecanismos</i>						
nº de variáveis	MSA	KMO	Bartlett	Comunalidade	Variância Total Explicada	Rotação Ortogonal Varimax
24	valores entre 0,689 e 0,979 - ADEQUADOS	0,905 - BOM	sig < 0,000 ACEITA HIPÓTESE ≠ 0 - BOA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	TODOS OS FATORES MAIORES QUE 0,5 - menor valor V101 = 0,673	78,822% > 60%	3 fatores: Estimula o Desenvolvimento (ED), Dispõe de Procedimentos (DP) e Depende de Normas (DN).
<i>Fator Agentes</i>						
nº de variáveis	MSA	KMO	Bartlett	Comunalidade	Variância Total Explicada	Rotação Ortogonal Varimax
15	valores entre 0,700 e 0,946 - ADEQUADOS	0,852 - BOM	sig < 0,000 ACEITA HIPÓTESE ≠ 0 - BOA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	TODOS OS FATORES MAIORES QUE 0,5 - menor valor V97 = 0,554	72,812% > 60%	3 fatores: Agentes Público/Privados (APP), Agentes Instituições (AI) e Agentes Empresas (AE).
<i>Fator Requisitos</i>						
nº de variáveis	MSA	KMO	Bartlett	Comunalidade	Variância Total Explicada	Rotação Ortogonal Varimax
16	valores entre 0,845 e 0,966 - BONS	0,935 - BOM	sig < 0,000 ACEITA HIPÓTESE ≠ 0 - BOA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	TODOS OS FATORES MAIORES QUE 0,5 - menor valor V17 = 0,597	76,532% > 60%	2 fatores: Boas Relações entre as Empresas (BRE) e Incentiva o Desenvolvimento (ID).

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

4.4 Modelo Estrutural Baseado em PLS

A conformação do modelo reflexivo, expostas nas Figuras 14 e 15, apresentam o modelo de forma completa. Mais à frente, será exibido em partes para uma melhor visualização e compreensão.

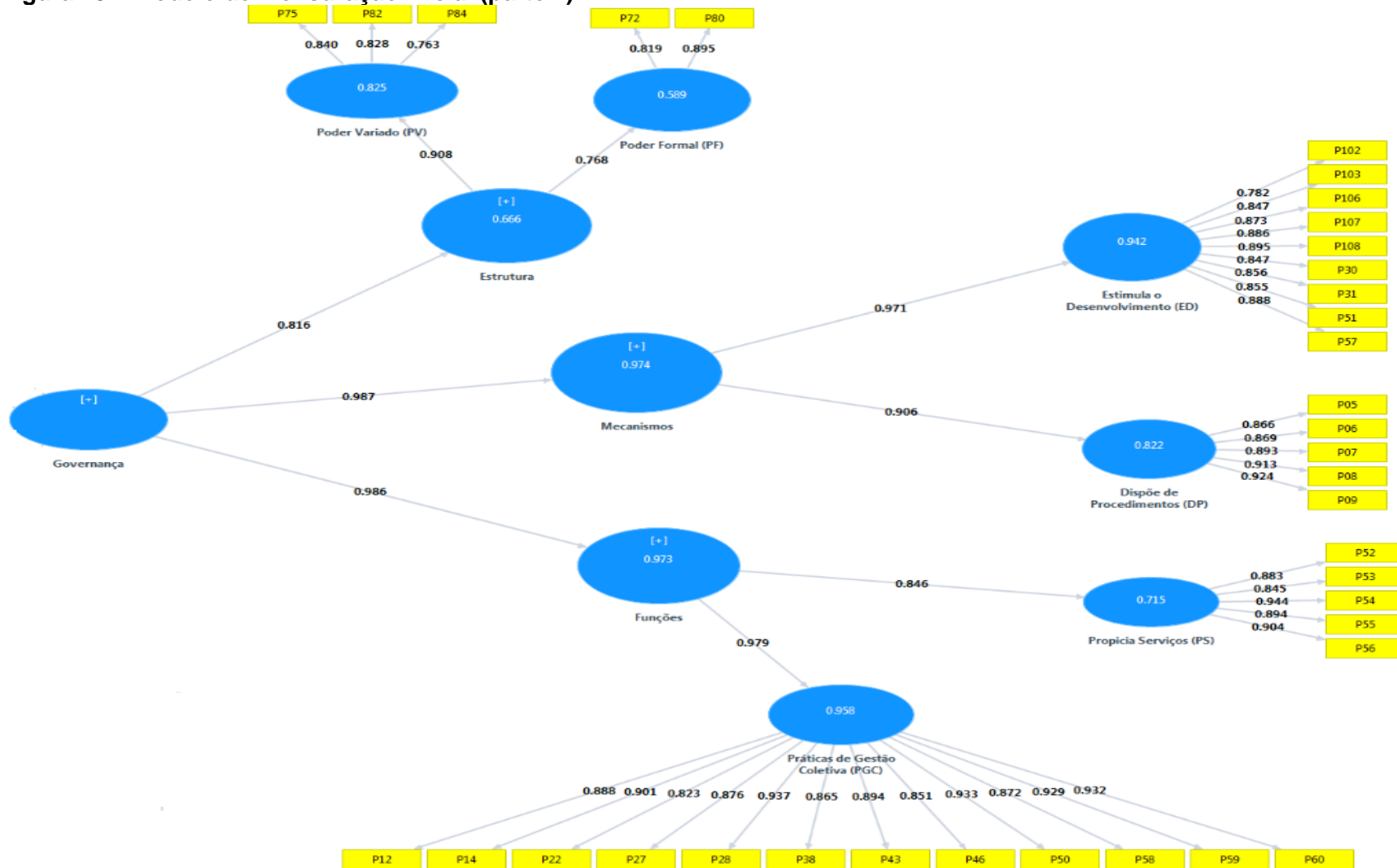
Figura 14 – Modelo de mensuração inicial (parte 1)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)⁹.

⁹ Os dados das figuras de 14 até 33 foram calculados através do software Smart PLS 3.1.9.

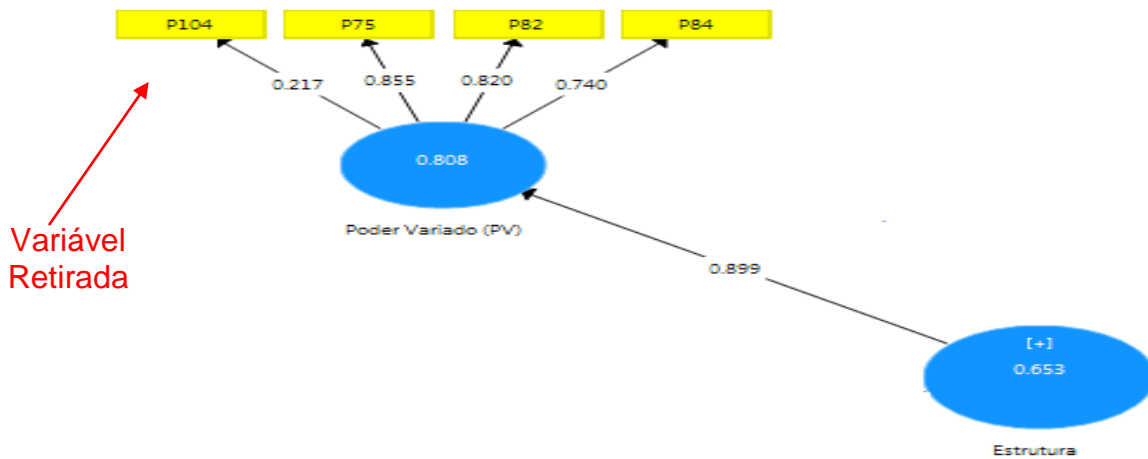
Figura 15 – Modelo de mensuração inicial (parte 2)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Em atendimento ao que propõe Prearo (2013) sobre as cargas fatoriais, que devem ser maiores que 0,60, eliminou-se a variável P104, que consta na Figura 16, do construto de 1ª ordem Poder Variado (PV), pertencente ao construto de 2ª ordem Estrutura, visto que apresentava carga fatorial abaixo de 0,60; esta variável apresentou carga fatorial de 0,217, daí a razão de sua retirada.

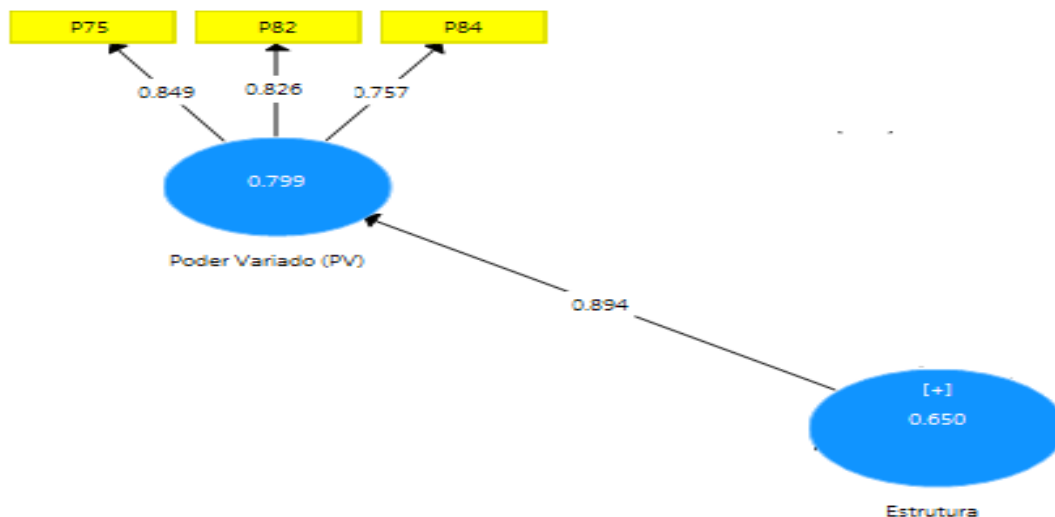
Figura 16 – Poder Variado (PV) – retirada a Variável P104



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

E o modelo foi calculado novamente, sem a variável P104, resultando na Figura 17:

Figura 17 – Poder Variado (PV) - sem variável P104

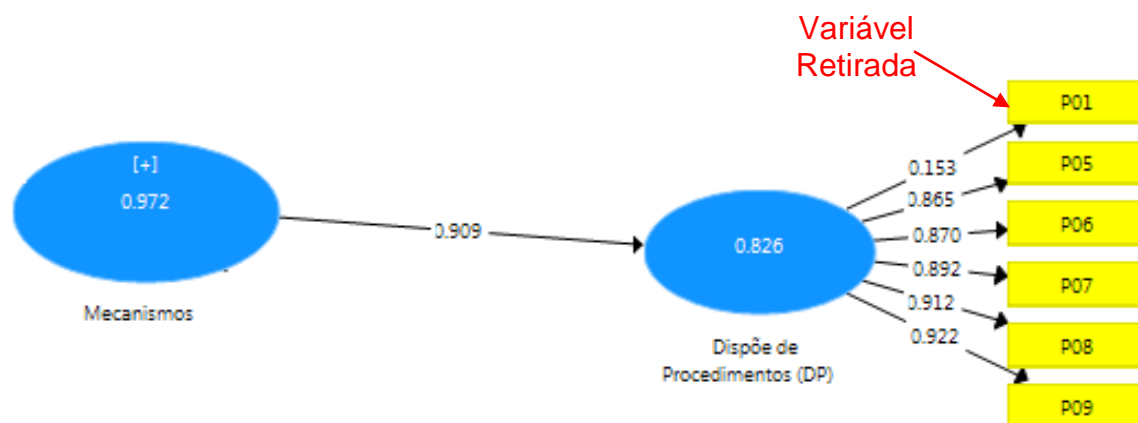


Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Também foi retirada a variável P01 do construto de 1ª ordem, Dispõe de Procedimentos (DP), pertencente ao construto de 2ª ordem Mecanismos, uma vez que registrou carga fatorial abaixo de 0,60, P01 apresentou carga fatorial de 0,153,

conforme ilustrado na Figura 18:

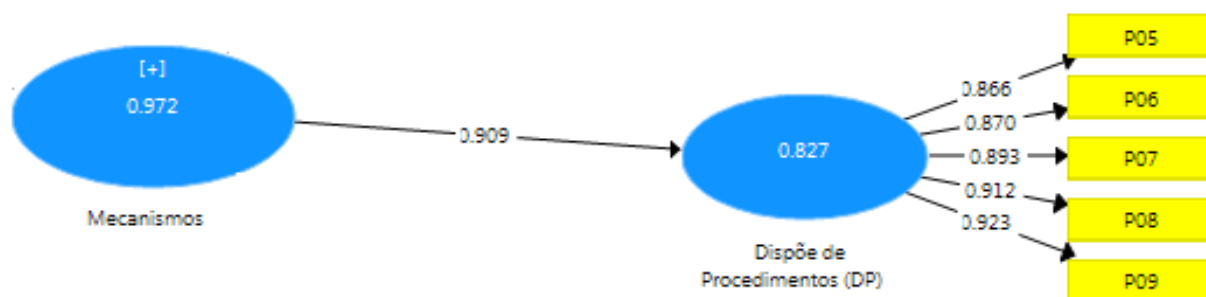
Figura 18 – Dispõe de Procedimentos (DP) – retirada a Variável P01



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

E o modelo foi calculado novamente, sem a variável P01, o que pode ser visto na Figura 19:

Figura 19 – Dispõe de Procedimentos (DP) - sem variável P01

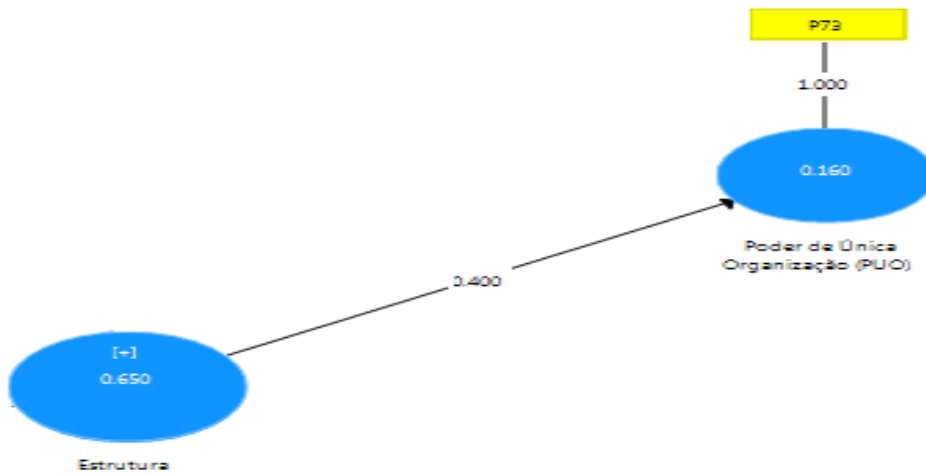


Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Para a continuidade de avaliação do modelo, considerou-se ainda a Regra de Três Indicadores, apontada por Hair Jr. *et al.* (2005), em que os construtos devem ter pelo menos três indicadores identificados, nos modelos de mensuração congêneres. Considerando essa afirmação, foram retirados os construtos: Poder de uma Única Organização (PUO), Depende de Normas (DN) e Poder de Mercado (PM).

- do construto de 1ª ordem, Poder de uma Única Organização (PUO), que consta na Figura 20 e pertence ao construto de 2ª ordem Estrutura, por ter apenas um único indicador, foi retirada a variável P73;

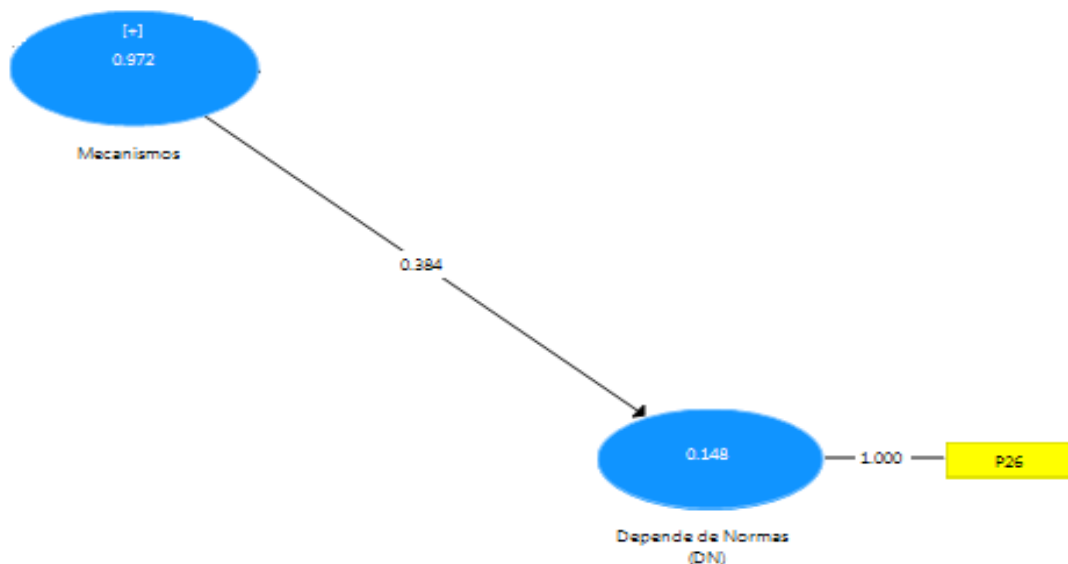
Figura 20 – Construto Poder de uma Única Organização (PUO)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)

- do construto de 1ª ordem, Depende de Normas (DN), que consta na Figura 21 e pertence ao construto de 2ª ordem Mecanismos, por ter apenas um único indicador, foi retirada a variável P26;

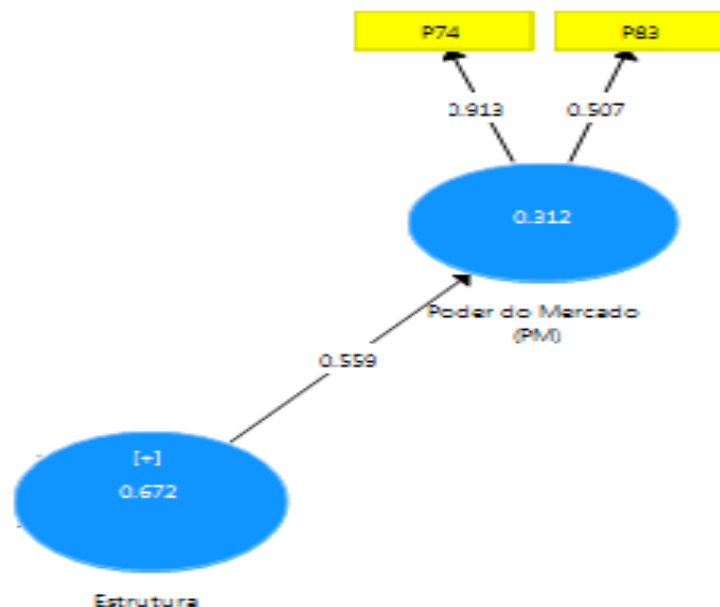
Figura 21 – Depende de Normas (DN)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)

- do construto de 1ª ordem, Poder de Mercado (PM) com carga fatorial de 0,312, que consta na Figura 22 e pertence ao construto de 2ª ordem Estrutura, por ter apenas dois indicadores, foram retiradas as variáveis P74 e P83;

Figura 22 – Poder de Mercado (PM)



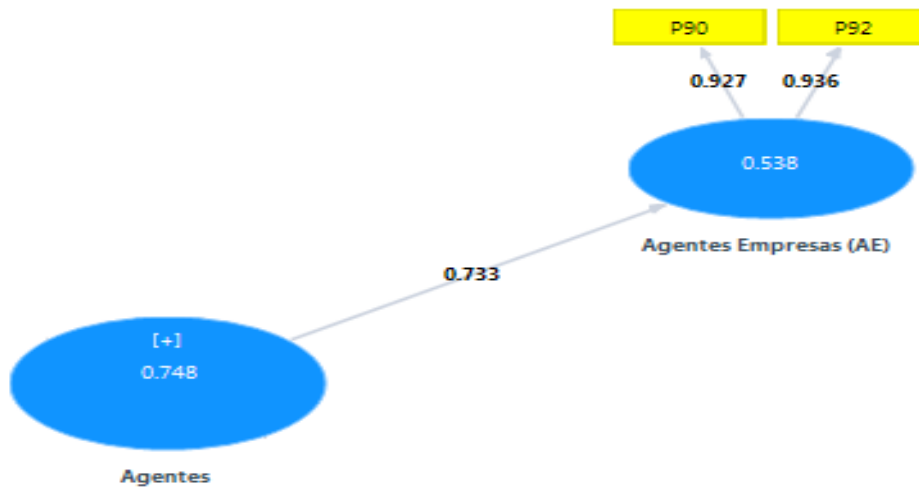
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Retirados esses construtos, voltou-se a calcular o modelo.

Hair Jr. *et al.* (2005) afirmam que deve ser mantido o modelo fatorial congênere, com dois indicadores, desde sejam significantes (carga fatorial maior que 0,50) e que mantenham relação significativa com algum outro fator. Assim, pela importância dos construtos Agentes Empresa (AE) e Poder Formal (PF) na construção do modelo, eles foram mantidos, embora tais construtos apresentem somente dois indicadores:

- do construto de 1ª ordem, Agentes Empresa (AE), pertencente ao construto de 2ª ordem Agentes, cujas cargas fatoriais apresentaram valores elevados: para P90 é de 0,927 e para P92 é de 0,936, o construto Agentes Empresa (AE) foi mantido, embora com apenas dois indicadores, pois apresentou carga fatorial de 0,538, conforme Figura 23:

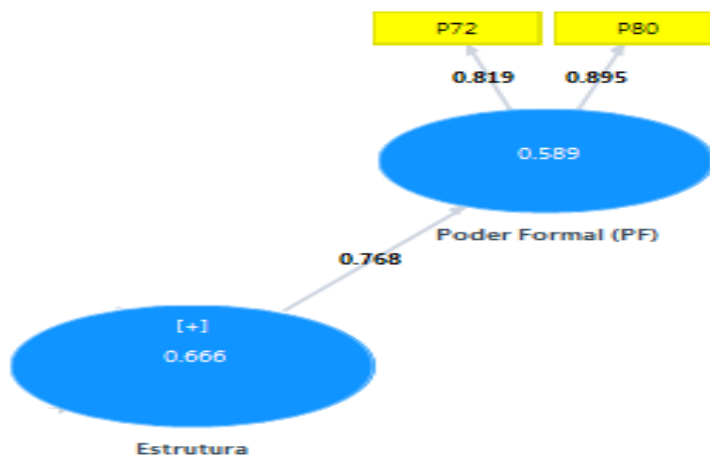
Figura 23 – Construto Agentes Empresa (AE)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

- do construto de 1ª ordem, Poder Formal (PF), pertencente ao construto de 2ª ordem Estrutura, cujas cargas fatoriais apresentaram valores elevados: para P72 é de 0,819 e para P80 é de 0,895, o construto o construto Poder Formal (PF) foi mantido, embora com apenas dois indicadores, pois apresentou carga fatorial de 0,589, conforme Figura 24:

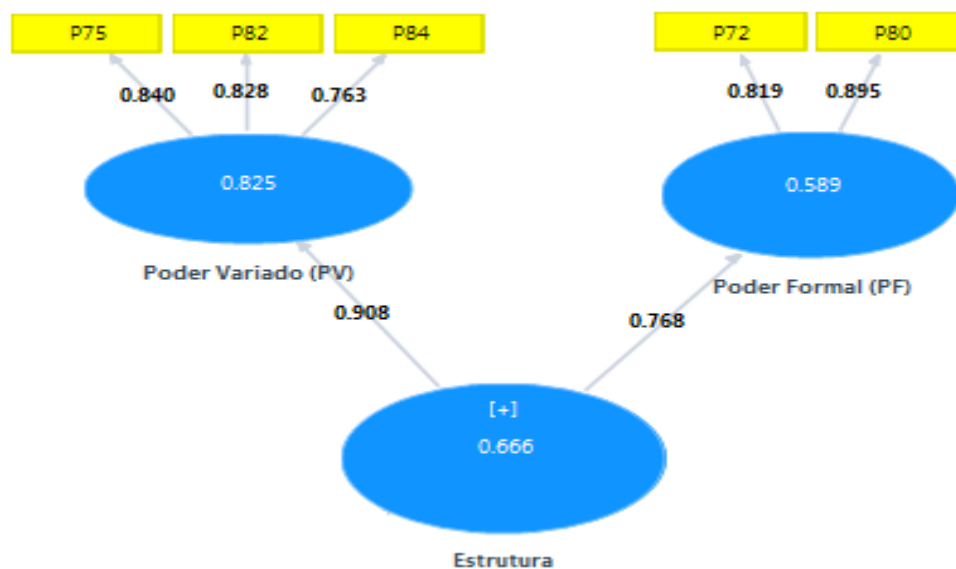
Figura 24 – Construto Poder Formal (PF)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Assim, o modelo de mensuração ficou configurado conforme a Figura 25, para o fator Estrutura:

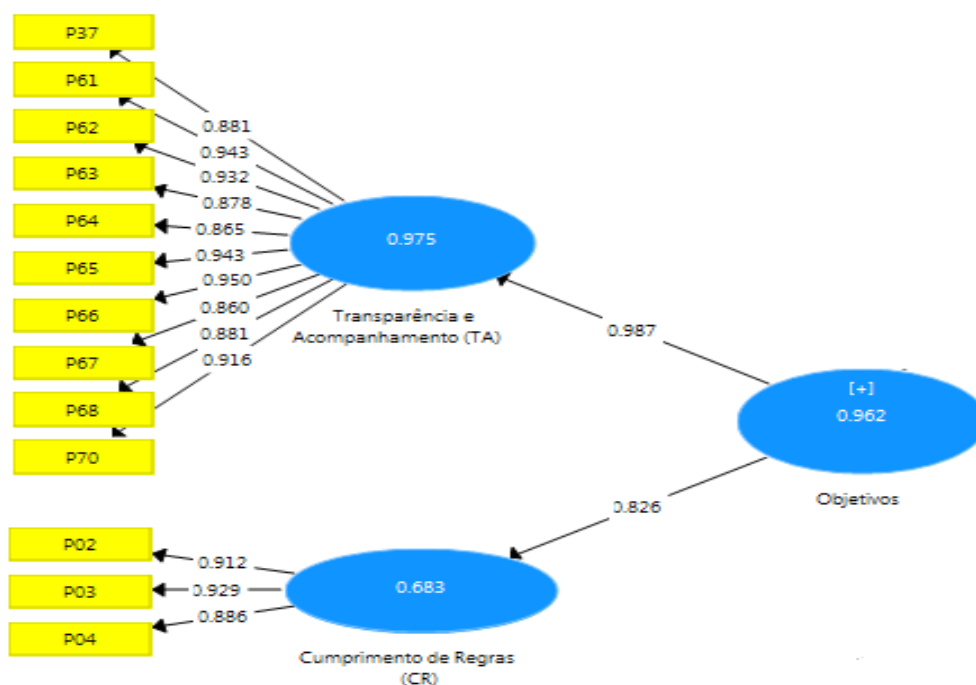
Figura 25 – Construto de 2ª ordem - Estrutura



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Para Objetivos, o modelo de mensuração ficou configurado conforme a Figura 26:

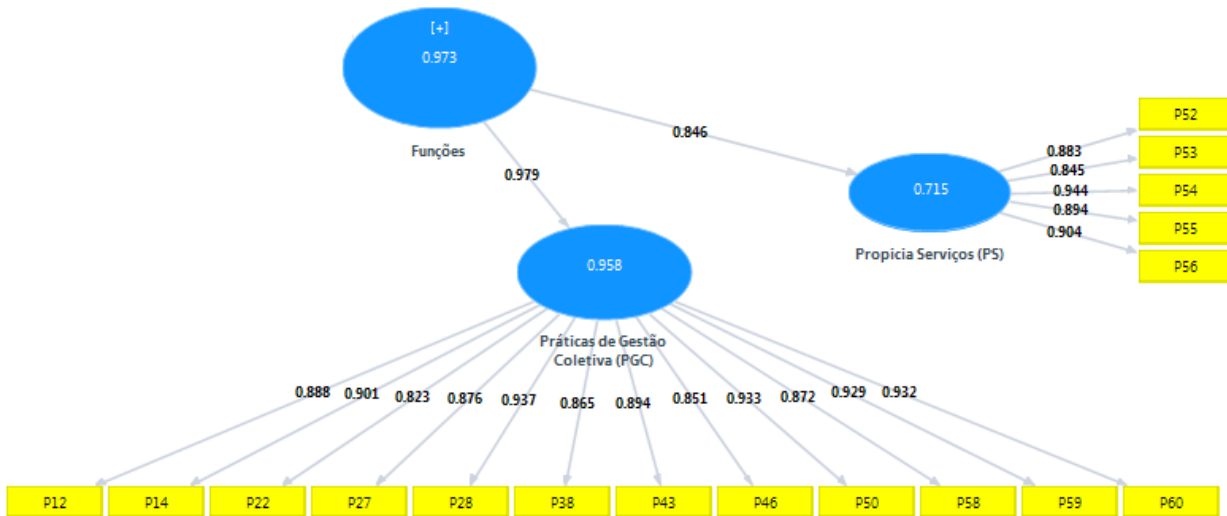
Figura 26 – Construto de 2ª ordem – Objetivos



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Já o modelo de mensuração para Funções ficou configurado conforme a Figura 27:

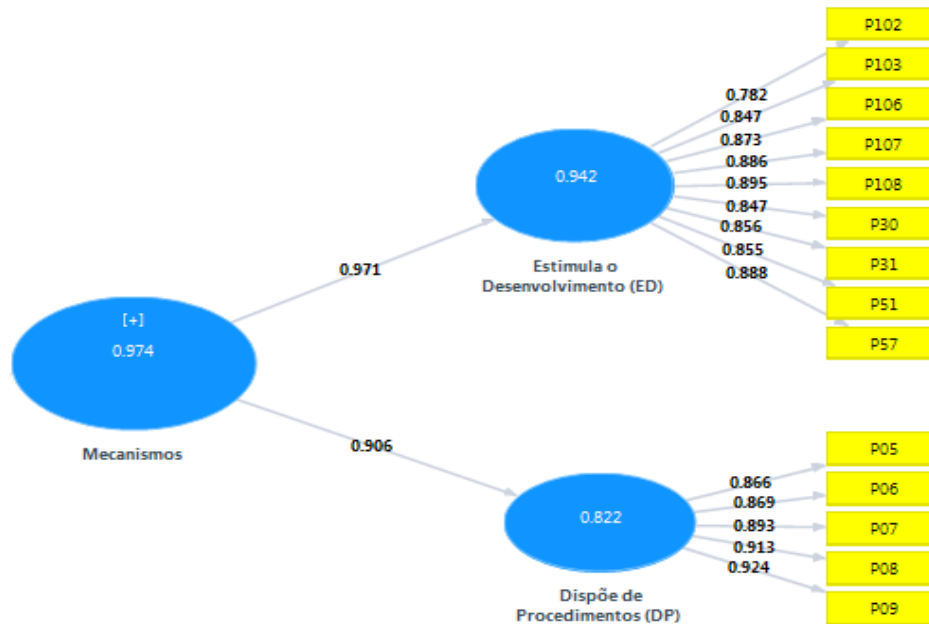
Figura 27 – Construto de 2ª ordem – Funções



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Para Mecanismos, o modelo de mensuração ficou configurado conforme Figura 28:

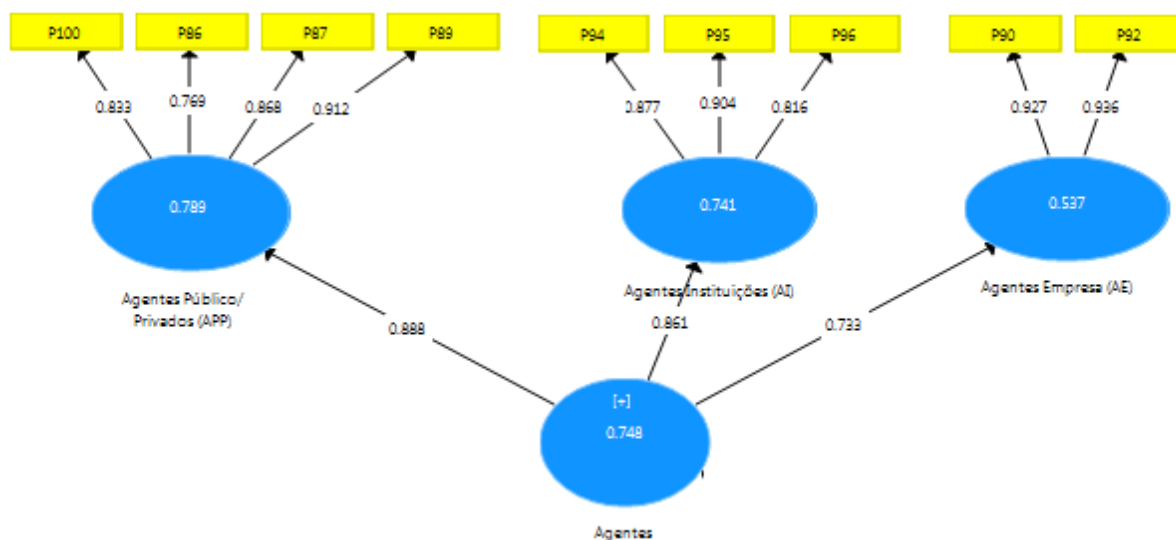
Figura 28 – Construto de 2ª ordem – Mecanismos



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Para Agentes, o modelo de mensuração ficou configurado conforme a Figura 29:

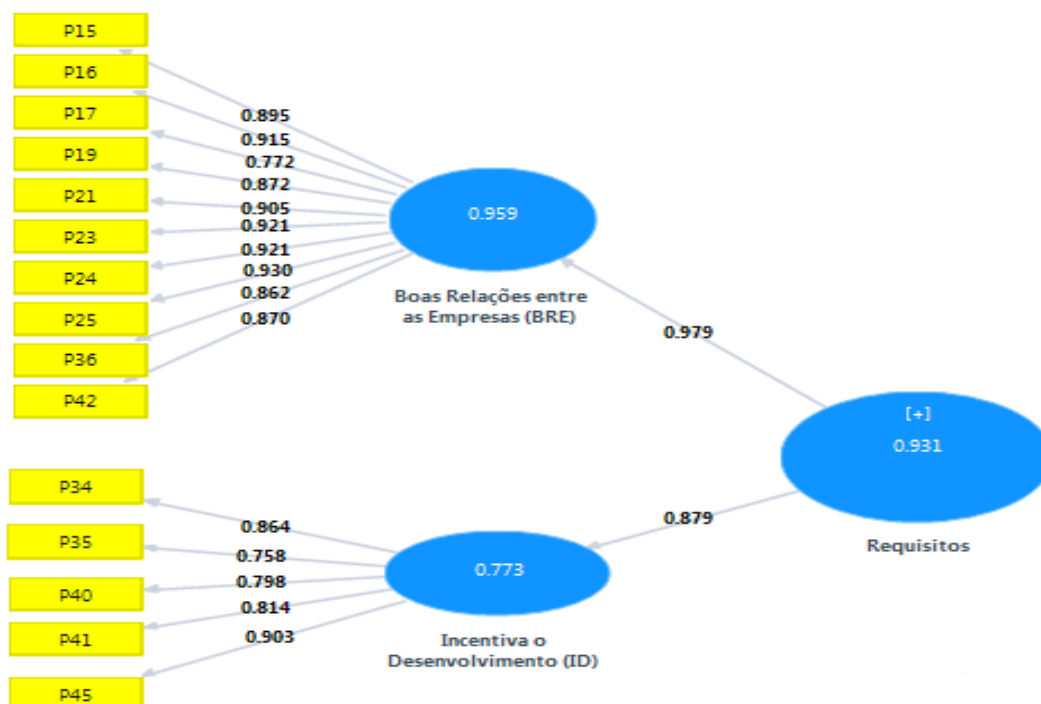
Figura 29 – Construto de 2ª ordem – Agentes



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Considerando o modelo de mensuração para Requisitos, tem-se a Figura 30:

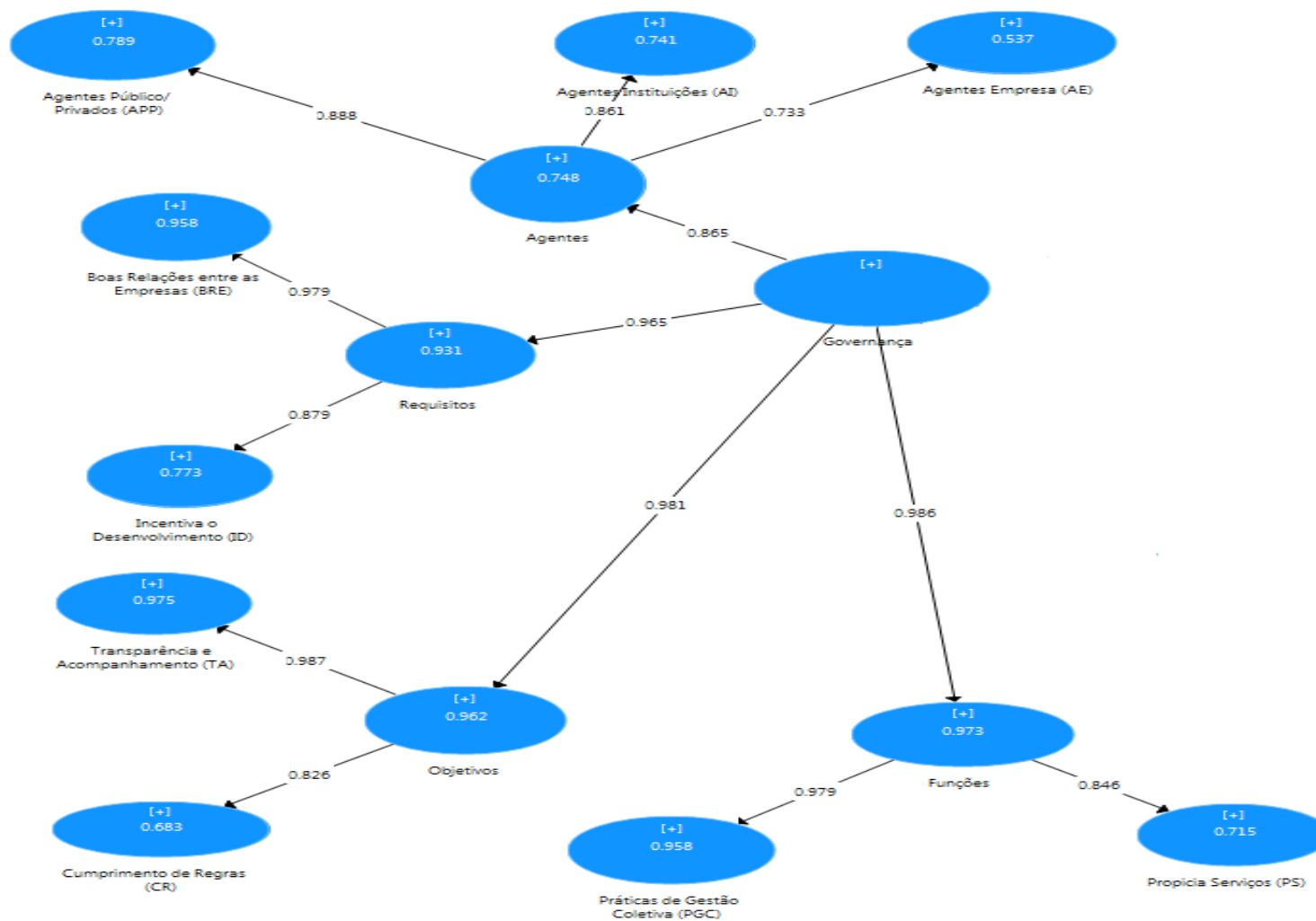
Figura 30 – Construto de 2ª ordem – Requisitos



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

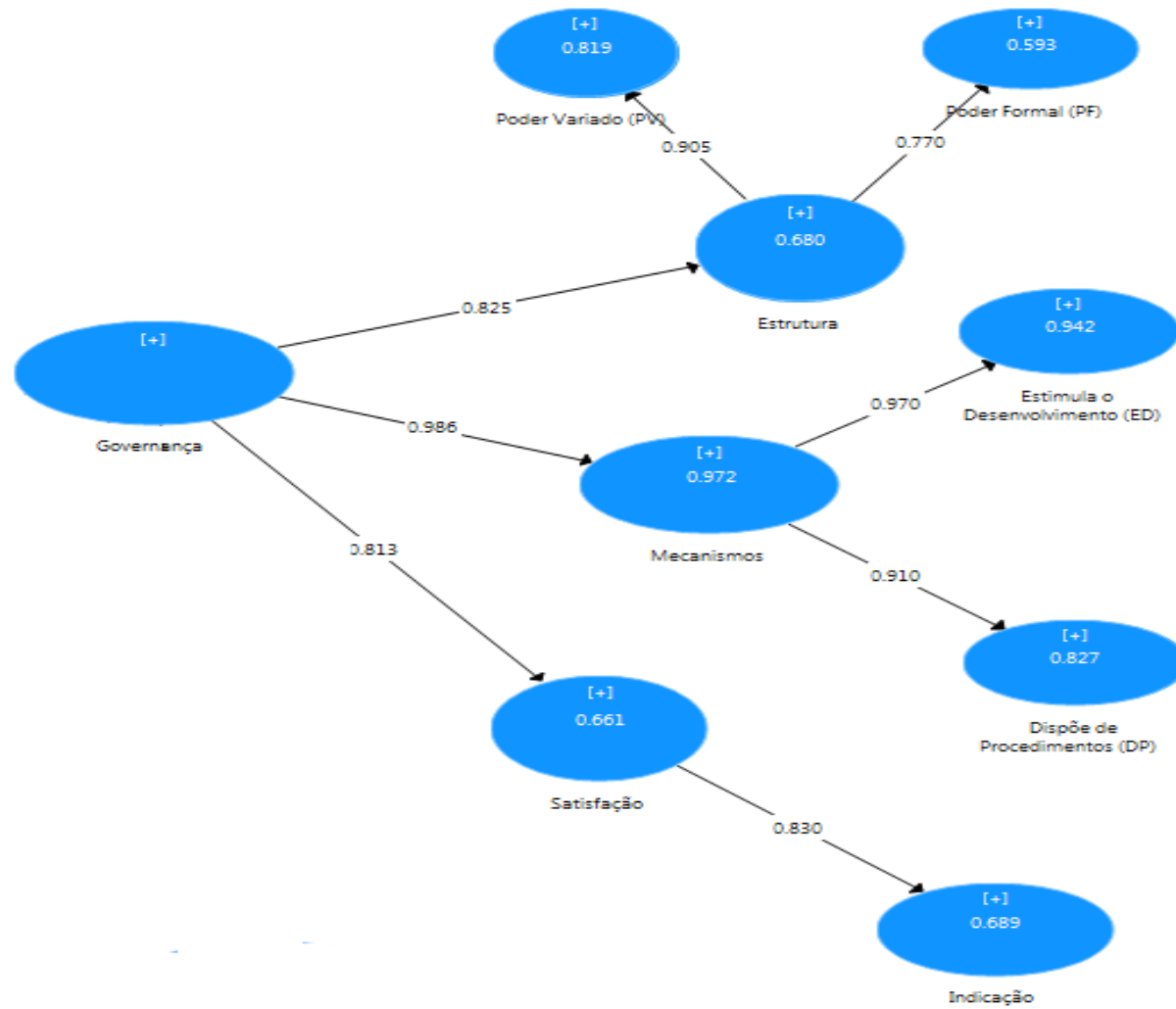
Reunindo os construtos apresentados anteriormente, tem-se a configuração final, expostas nas Figuras 31 e 32:

Figura 31 – Modelo de Mensuração Inicial sem indicadores (parte 1)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Figura 32 – Modelo de Mensuração Inicial sem indicadores (parte 2)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

As cargas fatoriais apresentadas nas Figuras 31 e 32 estão reunidas na Tabela 47:

Tabela 47 - Construtos e suas Cargas Fatoriais

Construto	Carga Fatorial
Estrutura	0,666
Poder Variado (PV)	0,825
Poder Formal (PF)	0,589
Objetivos	0,962
Transparência e Acompanhamento (TA)	0,975
Cumprimento de Regras (CR)	0,683
Funções	0,973
Práticas de Gestão Coletiva (PGC)	0,958
Propicia Serviços (PS)	0,715
Mecanismos	0,974
Estimula o Desenvolvimento (ED)	0,942
Dispõe de Procedimentos (DP)	0,822
Agentes	0,748
Agentes Público/Privados (APP)	0,789
Agentes Instituições (AI)	0,861
Agentes Empresas (AE)	0,538
Requisitos	0,931
Boas Relações entre as Empresas (BRE)	0,959
Incentiva o Desenvolvimento (IE)	0,773

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)

Para avaliar o modelo de mensuração, consideraram-se as análises relacionadas à validade e confiabilidade dos seis fatores estudados: Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos. O Quadro 44 sintetiza, de acordo com a teoria, os critérios de qualidade desses fatores, considerando os mínimos quadrados parciais – PLS.

Quadro 44 – Critérios de qualidade para avaliação do modelo

Critérios	Valores	Autores
Cargas fatoriais	Acima de 0,60	Zwicker, Souza e Bido (2008) e Prearo (2013)
Confiabilidade Composta	A partir de 0,70	Chin (1998) e Prearo (2013)
Consistência interna (<i>Alpha de Cronbach</i>)	A partir de 0,70	Chin (1998); Hair Jr. <i>et al.</i> (2005) e Prearo (2013)
Comunalidade	A partir de 0,50	Sharma (1996) e Prearo (2013)
Variância Média Extraída (AVE)	A partir de 0,50	Fornell e Larcker (1981); Sharma (1996); Chin (1998) e Prearo (2013)
Validade discriminante	AVE deve ser maior do que a variância entre o construto e os outros construtos	Fornell e Larcker (1981); Sharma (1996) e Prearo (2013)

Fonte: Fornell e Larcker (1981); Sharma (1996); Chin (1998); Zwicker, Souza e Bido (2008); Hair Jr. *et al.* (2005) *apud* Prearo (2013)

Considerando os critérios expostos no Quadro 44 e os resultados da análise, constatou-se que:

1. Todas as cargas fatoriais do modelo de mensuração foram significantes para todos os fatores, com valores variando entre 0,758 e 0,950, considerando que as cargas fatoriais devem ser acima de 0,60 (ZWICKER, SOUZA e BIDO, 2008; PREARO, 2013);
2. A confiabilidade composta foi acima de 0,700 para todos os indicadores, valor mínimo apontado por Chin (1998) e Prearo (2013);
3. Considerando a consistência interna (*Alpha de Cronbach*), somente o valor do Poder Formal (PF) ficou abaixo de 0,700 (0,646), embora – segundo Prearo (2013) não mereça ser descartado, uma vez que, estando todos os demais valores acima de 0,700, ainda se atende às considerações de Chin (1998); Hair Jr. *et al.* (2005) e Prearo (2013). Esses valores variaram entre 0,722 e 0,977;
4. Quanto à Variância Média Extraída (AVE) dos construtos de primeira ordem, todos os valores ficaram acima de 0,50, variando entre 0,659 e 0,868;
5. Em relação à validade discriminante, foi considerado o critério de *Fornell e Larcker* (1981) que diz que “a raiz quadrada da variância média deve ser maior que a correlação entre o construto e os outros construtos do modelo”. Na Tabela 48, seguem os resultados:

Tabela 48 - Variância média extraída e coeficientes de correlações entre as variáveis latentes

Construto/ Variável Latente	AVE	√AVE	Coeficiente de correlação entre as variáveis extraídas													
			AE	AI	APP	BRE	CR	DP	ED	ID	PF	PV	OS	PGC	TA	
Agentes Empresas (AE)	0,868	0,932		0,531	0,474	0,678	0,473	0,545	0,704	0,553	0,341	0,479	0,561	0,674	0,664	
Agentes Instituições (AI)	0,751	0,867	0,531		0,619	0,615	0,490	0,505	0,708	0,647	0,444	0,628	0,641	0,621	0,665	
Agentes Público/Privados (APP)	0,718	0,847	0,474	0,619		0,559	0,513	0,534	0,773	0,740	0,527	0,820	0,779	0,681	0,743	
Boas Relações entre as Empresas (BRE)	0,788	0,888	0,678	0,615	0,559		0,808	0,866	0,877	0,764	0,503	0,619	0,622	0,941	0,856	
Cumprimento de Regras (CR)	0,827	0,909	0,473	0,490	0,513	0,808		0,844	0,738	0,658	0,421	0,557	0,584	0,796	0,727	
Dispõe de Procedimentos (DP)	0,798	0,893	0,545	0,505	0,534	0,866	0,844		0,785	0,673	0,412	0,568	0,584	0,877	0,807	
Estimula o Desenvolvimento (ED)	0,739	0,859	0,704	0,708	0,773	0,877	0,738	0,785		0,873	0,581	0,777	0,808	0,938	0,954	
Incentiva o Desenvolvimento (ID)	0,687	0,829	0,553	0,647	0,740	0,764	0,658	0,673	0,873		0,587	0,745	0,743	0,827	0,872	
Poder Formal (PF)	0,736	0,858	0,341	0,444	0,527	0,503	0,421	0,412	0,581	0,587		0,471	0,462	0,579	0,581	
Poder Variado (PV)	0,659	0,811	0,479	0,628	0,820	0,619	0,557	0,568	0,777	0,745	0,471		0,715	0,710	0,766	
Propicia Serviços (PS)	0,800	0,895	0,561	0,641	0,779	0,622	0,584	0,584	0,808	0,743	0,462	0,715		0,718	0,781	
Práticas de Gestão Coletiva (PGC)	0,796	0,892	0,674	0,621	0,681	0,941	0,796	0,877	0,938	0,827	0,579	0,710	0,718		0,945	
Transparência e Acompanhamento (TA)	0,82	0,905	0,664	0,665	0,743	0,856	0,727	0,807	0,954	0,872	0,581	0,766	0,781	0,945		

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)¹⁰.

Na Tabela 48, os construtos em destaque Estimula o Desenvolvimento (ED), Incentiva o Desenvolvimento (ID), Poder Variado (PV), Práticas de Gestão Coletiva (PGC) e Transparência e Acompanhamento (TA) não satisfizeram o critério de *Fornell e Lacker* (1981) em decorrência do Efeito Halo, que consiste, na consideração geral de um atributo, em não identificar separadamente os indicadores que formam esse atributo. Ou seja, emprega-se certo atributo de uma situação ou pessoa para formar uma impressão geral. Constituem generalizações que influenciam a descrição de comportamentos específicos, pela impressão geral do entrevistado (GRESSLER, 2003; SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 2009; MALHOTRA, 2011). Embora os construtos citados não tenham satisfeito o critério, foram considerados devido à ocorrência do Efeito Halo.

O resumo dos resultados demonstrados por meio do modelo de mensuração está na Tabela 49:

¹⁰ Os dados da tabela 48 foram calculados através do software Smart PLS 3.1.9.

Tabela 49 - Avaliação do Modelo de Mensuração

Construtos de 2ª ordem	Cargas Fatoriais	Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Cargas Fatoriais	Estatística t	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Confiabilidade Composta = 0,800	0,825	Poder Variado - PV	V75	0,840	21,846	0,659	0,852	0,740
			V82	0,828	17,232			
Alpha de Cronbach = 0,722 Estrutura	0,589	Poder Formal - PF	V84	0,763	10,876	0,736	0,847	0,646
			V80	0,895	31,365			
Confiabilidade Composta = 0,974	0,975	Transparência e Acompanhamento - TA	V66	0,950	72,694	0,820	0,978	0,975
			V65	0,943	54,896			
			V61	0,943	80,448			
			V62	0,932	52,013			
			V70	0,916	44,841			
Alpha de Cronbach = 0,970	0,975	Transparência e Acompanhamento - TA	V68	0,881	23,634	0,820	0,978	0,975
			V37	0,881	25,432			
			V63	0,878	30,322			
Objetivos	0,683	Cumprimento de Regras - CR	V64	0,865	17,775	0,827	0,935	0,895
			V67	0,860	18,376			
Confiabilidade Composta = 0,976	0,958	Práticas de Gestão Coletiva - PGC	V3	0,929	38,419	0,796	0,979	0,977
			V2	0,912	30,212			
			V4	0,886	21,218			
			V28	0,937	62,036			
			V50	0,933	46,694			
			V60	0,932	65,544			
			V59	0,929	62,097			
			V14	0,901	36,762			
			V43	0,894	35,603			
			V12	0,888	35,553			
Alpha de Cronbach = 0,974	0,958	Práticas de Gestão Coletiva - PGC	V27	0,876	24,407	0,796	0,979	0,977
			V58	0,872	22,920			
			V38	0,865	25,494			
			V46	0,851	18,885			
			V22	0,823	16,991			
Funções	0,715	Propicia Serviços - OS	V54	0,944	62,756	0,800	0,952	0,937
			V56	0,904	36,866			
Confiabilidade Composta = 0,966	0,942	Estimula o Desenvolvimento - ED	V55	0,894	31,408	0,739	0,962	0,956
			V52	0,883	24,267			
			V53	0,845	17,749			
			V108	0,895	32,684			
			V57	0,888	29,534			
			V107	0,886	32,555			
			V106	0,873	26,762			
			V31	0,856	23,886			
			V51	0,855	22,331			
			V103	0,847	22,876			
Alpha de Cronbach = 0,961	0,942	Estimula o Desenvolvimento - ED	V30	0,847	22,409	0,739	0,962	0,956
			V102	0,782	12,827			
Mecanismos	0,822	Dispõe de Procedimentos - DP	V9	0,924	48,364	0,798	0,952	0,936
			V8	0,913	39,398			
Confiabilidade Composta = 0,913	0,789	Agentes Público/Privados - APP	V7	0,893	42,911	0,718	0,910	0,867
			V6	0,869	21,111			
			V5	0,866	15,766			
			V89	0,912	38,205			
			V87	0,868	21,624			
Alpha de Cronbach = 0,892	0,741	Agentes Instituições - AI	V100	0,833	18,911	0,751	0,900	0,833
			V86	0,769	15,905			
			V95	0,904	36,449			
			V94	0,877	30,737			
Agentes	0,538	Agentes Empresas - AE	V96	0,816	12,818	0,868	0,929	0,848
			V92	0,936	38,869			
Confiabilidade Composta = 0,969	0,959	Boas Relações entre as Empresas - BRE	V90	0,927	25,617	0,788	0,974	0,970
			V25	0,930	54,405			
			V24	0,921	45,656			
			V23	0,921	47,562			
			V16	0,915	42,245			
			V21	0,905	39,647			
			V15	0,895	39,805			
			V19	0,872	21,448			
			V42	0,870	28,428			
			V36	0,862	21,694			
Alpha de Cronbach = 0,965	0,773	Incentiva o Desenvolvimento - ID	V17	0,772	8,170	0,687	0,916	0,886
			V45	0,903	45,914			
			V34	0,864	27,693			
			V41	0,814	10,321			
			V40	0,798	15,954			
Requisitos	0,773	Incentiva o Desenvolvimento - ID	V35	0,758	14,223	0,687	0,916	0,886

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

De acordo com as análises do modelo sugerido neste estudo, constatam-se tanto as validades discriminantes e convergentes quanto a confiabilidade composta, em que foram testadas as proposições deduzidas no modelo conceitual. Foram averiguados os coeficientes do modelo estrutural e verificadas a legitimidade preditiva e a amplitude das relações entre os fatores/construtos. Dessa maneira, depreendem-se a validade e a confiabilidade do modelo proposto, o que consiste em significância estatística e viabiliza a continuidade da análise exploratória.

4.5 Avaliação do Modelo Estrutural

Considerando a avaliação do Modelo de Mensuração Estrutural do PLS, exibido na Figura 33, o coeficiente de determinação R^2 tem definição similar à que consta na análise de regressão, ou seja, segundo Prearo (2013), demonstra quanto o modelo explica a variável latente em percentuais. Para Cohen (1988), na área de Ciências Sociais e Comportamentais, $R^2=2\%$ é considerado pequeno, $R^2=13\%$ médio e $R^2=26\%$ considerado de efeito grande.

Figura 33 – Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

4.5.1 Avaliação das Hipóteses

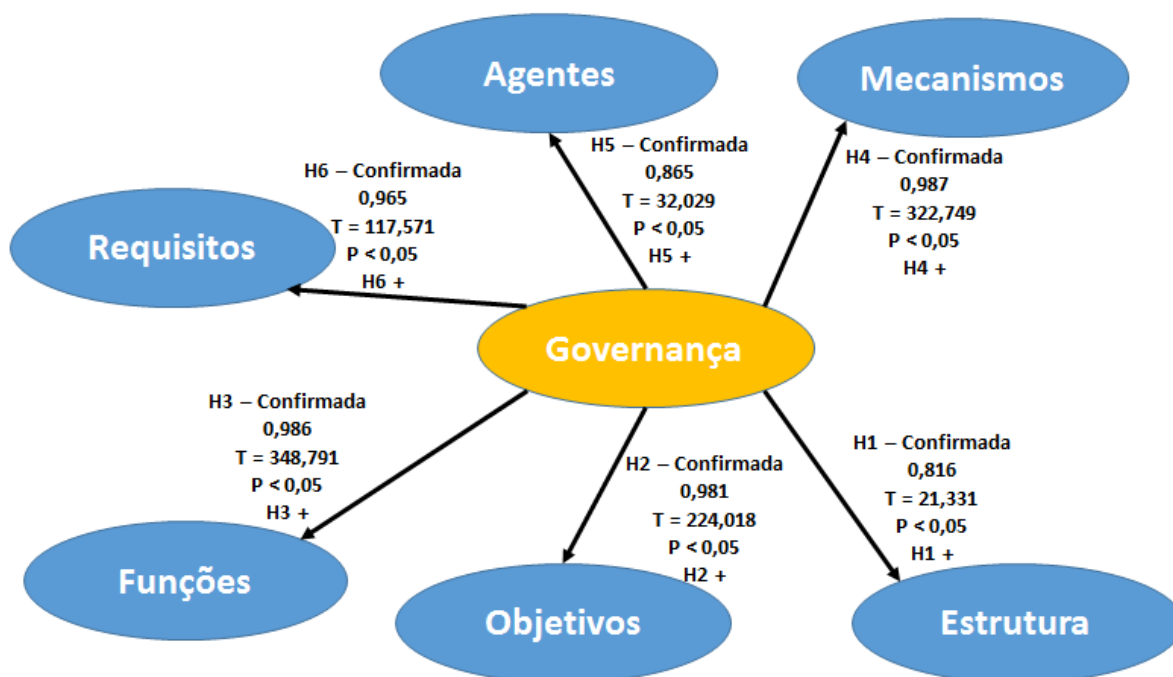
Portanto, por meio desse modelo estrutural, é possível verificar as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 e H8:

- H1: O fator Estrutura pertence ao construto Governança;
- H2: O fator Objetivos pertence ao construto Governança;
- H3: O fator Funções pertence ao construto Governança;
- H4: O fator Mecanismos pertence ao construto Governança;
- H5: O fator Agentes pertence ao construto Governança;
- H6: O fator Requisitos pertence ao construto Governança;
- H7: A Governança exercida influi positivamente na satisfação dos participantes do APL;
- H8: A satisfação dos participantes, em relação à Governança exercida no APL, influi positivamente na indicação de filiação no APL.

Levando em consideração o critério de Cohen (1988) para explicar a Satisfação com a Governança exercida e a Indicação de Filiação no APL, pode-se considerar que ambas têm efeito grande, visto apresentarem resultados de 66,1% e 68,9%, respectivamente, bastante acima do piso de 26% que caracteriza o efeito grande. Como os resultados são altos, fica confirmada a relação positiva entre a Governança exercida e a Satisfação com a Governança e a Satisfação com a Governança exercida e a Indicação de Filiação no APL, fatores fundamentais para a sobrevivência e desenvolvimento do arranjo.

Analisando inicialmente os fatores Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos, que pertencem ao construto Governança (incluídos nas hipóteses de H1 até H6), elabora-se o modelo estrutural, ilustrado na Figura 34:

Figura 34 – Modelo Estrutural com Fatores



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)

Pode-se verificar que a Governança é um construto reflexivo, embora muitos a considerem um construto formativo, pois quando qualquer um dos fatores (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes, Requisitos) é alterado, altera-se também a Governança, dessa maneira, ao se analisar os fatores consegue-se identificar a Governança exercida.

A hipótese 1 – O fator Estrutura pertence ao construto Governança - foi **confirmada** com valor de 0,816, para uma estatística $t = 21,331$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$), conforme apresentado na Figura 34. Embora 0,816 seja um valor elevado, foi o menor registrado nos construtos, o que, de qualquer modo, confirma hipótese de que a Estrutura pertence ao construto Governança.

A hipótese 2 – O fator Objetivos pertence ao construto Governança - foi **confirmada** com valor de 0,981, para uma estatística $t = 224,018$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$), conforme apresentado na Figura 34.

A hipótese 3 – O fator Funções pertence ao construto Governança - foi **confirmada** com valor de 0,986, para uma estatística $t = 348,791$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$), conforme apresentado na Figura 34.

A hipótese 4 – O fator Mecanismos pertence ao construto Governança -

foi **confirmada** com valor de 0,987, para uma estatística $t = 322,749$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$), conforme apresentado na Figura 34.

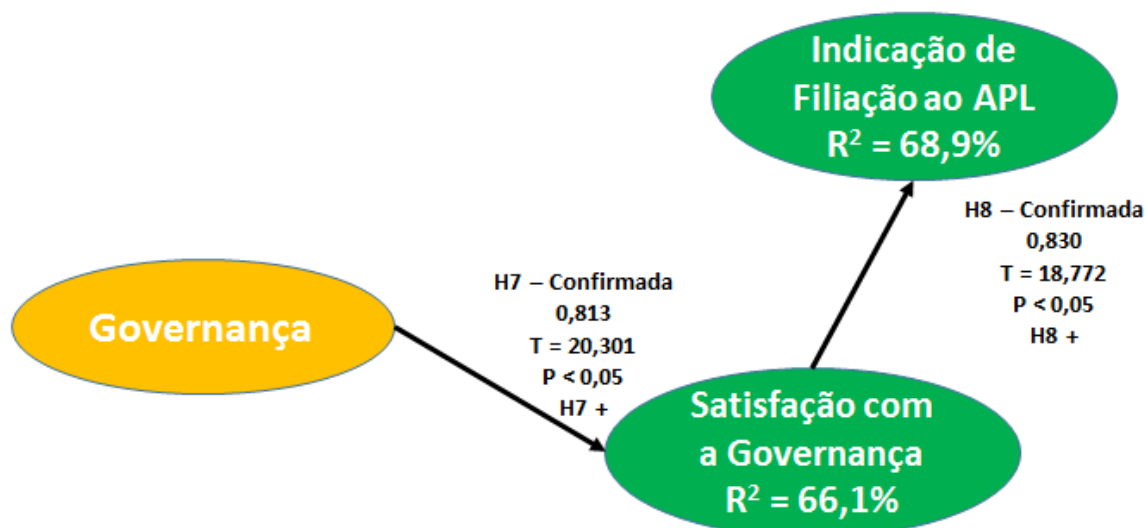
A hipótese 5 – O fator Agentes pertence ao construto Governança - foi **confirmada** com valor de 0,865, para uma estatística $t = 32,029$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$), conforme apresentado na Figura 34.

A hipótese 6 – O fator Requisitos pertence ao construto Governança - foi **confirmada** com valor de 0,965, para uma estatística $t = 117,571$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$), conforme apresentado na Figura 34.

A confirmação dessas hipóteses comprova definitivamente que os fatores Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos pertencem ao construto Governança e que, ao pretender efetuar qualquer análise sobre a Governança em APLs, tais fatores têm de ser considerados obrigatoriamente.

Avaliadas as hipóteses relativas à Satisfação com a Governança e Indicação de Filiação no APL, hipóteses H7 e H8, constrói-se o modelo estrutural representado na Figura 35:

Figura 35 – Modelo Estrutural de Satisfação com a Governança e Indicação de Filiação no APL



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

A hipótese 7 – A Governança exercida influi positivamente na satisfação dos participantes do APL - foi **confirmada** com valor de 0,813, para uma estatística $t = 20,301$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$). Como revela Figura 35 e considerado o R^2 de 0,661, pode-se concluir que a Governança exercida

impacta 66,1% na Satisfação com a Governança.

Assim, com base no referencial teórico sobre Satisfação, pode-se considerar que ela resulta do bem-estar com a vida, de boas relações interpessoais, de gozar de boa saúde, viver sob um governo aceitável e dentro de uma sociedade justa (PREARO, 2013; LESTE, 2012). Estar satisfeito significa ter alcançado os objetivos traçados, atingindo seus interesses, contar com cooperação e o estabelecimento de alianças (NASCIMENTO e LABIAK, 2011 e SILVA, 2014). O bem-estar dos participantes e da comunidade provoca satisfação (FUINI, 2011), como a eficiência e a riqueza, além de suprirem as necessidades humanas (FURTADO, 2000). Nesta pesquisa, é patente a influência da Governança exercida na satisfação por parte dos participantes do APL.

A hipótese 8 – A satisfação dos participantes, em relação à Governança exercida no APL, influi positivamente na indicação de filiação no APL - foi confirmada com valor de 0,830, para uma estatística $t = 18,772$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$). Como ilustra a Figura 35 e considerado o R^2 de 0,689, pode-se concluir que a Satisfação com a Governança exercida impacta de forma significativa (68,9%) na Indicação de Filiação no APL. Tal resultado mostra de modo determinante nesta pesquisa a importância da Governança para que o APL cresça e se desenvolva a fim de alcançar seus resultados coletivos.

4.6 Resumo dos Principais Resultados

Visando a estruturar os principais dados levantados pela pesquisa de campo, elaborou-se o Quadro 45, no qual estão expostos os principais resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE), tendo como base a análise efetuada dos construtos.

Quadro 45 – Resumo dos principais resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Pesquisa	Principais Resultados	Autores	Confirmado com a teoria
AFE do Construto Estrutura	Poder Variado - PV	Williamson (1985); Storper e Harrison (1991); Rindfleisch e Heide (1997); Humphrey e Schmitz (2000); Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005); Lastres e Cassiolato (2005); Rodrigues e Malo (2006); De Propriis e Wei (2007); Albers (2010); Wegner e Padula (2010) e Sacomano Neto e Oriani (2012).	Fundamentam a distribuição, a responsabilidade e a condução do poder para o fortalecimento da Estrutura de Governança. Por meio da condução do poder, pode-se descrever como é feita a governança, sua condução por compradores ou pela informação. O poder pode ser exercido pelas grandes empresas, empresas autônomas, ou por uma parceria público-privada. Pode fazer com que as empresas se auxiliem reciprocamente, uma vez que suas atividades são predefinidas (formalizadas) e estabelecem divisões para gestão ou execução das atividades especializadas. Também pode ter como responsável o governo, ou ser constituída por pequenas/médias empresas com poucos atores dominantes. Assim, por meio da condução do poder é que se baseia a Estrutura de Governança, que pode variar, conforme as relações de poder.
	Poder Formal - PF	Williamson (1985); Rindfleisch e Heide (1997) e Rodrigues e Malo (2006)	Destacam que a Estrutura da Governança pode ser regida por contratos formais e contar com um agente coordenador na relação entre as empresas.
	Poder do Mercado – PM	Williamson (1985); Rindfleisch e Heide (1997) e Sacomano Neto e Oriani (2012)	Apontam que a Estrutura de Governança pode ser ditada pelo sistema de preços do mercado e ter um ator coletivo (sindicatos, associações, etc) responsável pela governança.
	Poder de uma Única Organização - PUO	Williamson (1985); Storper e Harrison (1991); Rindfleisch e Heide (1997); Humphrey e Schmitz (2000); De Propriis e Wei (2007); Albers (2010) e Wegner e Padula (2010).	Destacam o domínio de uma única organização (hierárquica) em que o poder é exercido por uma empresa condutora predominante em relação às demais.

Pesquisa	Principais Resultados	Autores	Confirmado com a teoria
AFE do Construto Objetivos	Transparência e Acompanhamento - TA	Harris e Townsend (1981); Langen (2004); Martins <i>et al.</i> (2005); Chen e Liu (2008); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); IBGC (2009); Souza e Candido (2009) Pinho e Barrionuevo (2010); Cario e Medeiros (2012); Cecred (2013); Mizumoto (2013); e Cardoso e Simão (2014).	Evidenciam a importância de acompanhar o trabalho dos gestores, divulgar informações financeiras e políticas de controle, como a prestação de contas dos resultados, o que garante a estabilidade do arranjo, destacando a igualdade no tratamento dos atores, buscando sempre a condução de melhorias e ganhos de valores para os participantes, mas também monitorando a competição, o que fortalece a competitividade do arranjo e assegura a execução de todas as atividades e atribuições permitindo o emprego adequado dos recursos necessários. Destacam que esses objetivos devem estar explícitos dentro do arranjo para seu desenvolvimento, guiando a gestão e orientando a definição da estratégia do arranjo, além de garantir sua vitalidade e comunicar as suas ações em benefício do desenvolvimento da estratégia do aglomerado.
	Cumprimento de Regras – CR	Harris e Townsend (1981); Andrade (2006); IBGC (2009) Pinho e Barrionuevo (2010) e Cecred (2013)	Apontam que os objetivos da governança devem basear-se em normas, práticas e princípios, que deve haver obrigações contratuais e legais cujo cumprimento é fundamental acompanhar. Recomendam ainda os autores a máxima transparência nos processos de gestão.
AFE do Construto Funções	Práticas de Gestão Coletiva – PGC	Chen e Liu (2000); Villela <i>et al.</i> (2004); Suzigan, Garcia e Furtado (2007); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Albers (2010); Cario e Medeiros (2012); World Bank (2013) e Delgado e Grisa (2014).	Propõem que as Funções da Governança devem facilitar os processos de comunicação, controlar e fiscalizar a prestação de contas dos atores envolvidos, bem como avaliar o desempenho e resultados, orientando a articulação democrática e a coordenação dos atores. Com isso, gerem o desenvolvimento do arranjo e a criação de novas empresas, desenvolvem o planejamento estratégico e auxiliam o desenvolvimento regional. Destacam a importância de oferecer serviços de informação, de auditoria e aconselhamento, programas de gestão empresarial, programas de qualidade e serviços de maneira geral, além de estimular a inovação e o investimento em tecnologia.
	Propicia Serviços – PS	EURADA (1999) e Suzigan, Garcia e Furtado (2007) Zaccarelli <i>et al.</i> (2008).	Defendem que uma das Funções da Governança é estimular a internacionalização; destacam ainda a importância de oferecer serviços financeiros, subsídios, empréstimos, capital de risco, <i>factoring-leasing</i> e propiciar a isenção de impostos.

Pesquisa	Principais Resultados	Autores	Confirmado com a teoria
AFE do Construto Mecanismos	Estimula o Desenvolvimento – ED	Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Sobrero e Schrader (1998); Dekker (2004); Albers (2005); Wegner, Koetz e Wilk (2012) e TCU (2014).	Destacam que sistemas de incentivo, acordos para fornecimento e projetos de melhoria contínua são básicos para os Mecanismos da Governança. Também são importantes os sistemas de incentivos financeiros, da proteção da propriedade do conhecimento e a participação da atuação para alcançar resultados desejados, como a realização de auditorias internas. Propõe auditorias internas e a monitoração e avaliação do desempenho de cada participante, incentivando-os ou recompensando-os para motivar a participação. É fundamental haver coordenação das atividades do arranjo para que elas conduzam ao sucesso dos objetivos coletivos do arranjo e que construam a reputação positiva dos atores participantes. O ideal é a definição dos Mecanismos da Governança pelos próprios atores participantes, visando formalizar as atividades e as decisões dos gestores e avaliar a postura dos atores participantes a respeito dos comportamentos cooperativos.
	Dispõe de Procedimentos – DP	Ouchi (1979); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Sobrero e Schrader (1998); De Propriis e Wei (2007); Milan e Vieira (2011); Trienekens, <i>et al.</i> (2012); Dekker (2004) e TCU (2014).	Enfatizam a importância dos regulamentos formais e dos mecanismos informais de gestão, além das estruturas de comando e sistemas de autoridade, explicitando a estrutura organizacional, definindo procedimentos operacionais padrão, procedimentos para resolução de conflitos, pautados em princípios e comportamentos éticos, relacionamento e alinhamento entre os atores, gestão de riscos e controle interno, aplicando sanções coletivas para comportamentos oportunistas.
	Depende de Normas – DN	Richardson e Kilfoyle (2009) e TCU (2014)	Enfatizam a importância do desenvolvimento de Mecanismos da Governança vinculados às normas do Estado como regulador direto das atividades empresariais e da liderança organizacional do arranjo.
AFE do Construto Agentes	Agentes Público/Privados - APP	Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Sibeon (1997); Casarotto e Pires (2001); EURADA (2003); OCDE (2004); Silva (2006); De Propriis e Wei (2007); Chen e Liu (2008); Saldanha (2009); Souza e Candido (2009);	Afirmam que os Agentes da Governança são os poderes públicos, atores sociais, estatais, legisladores, sindicatos, comunidades locais e parcerias público-privadas.

		Dreher e Salini (2010); Knopp e Alcoforado (2010); Vahl (2010); Wong, Ho, Singh (2010); Milan e Vieira (2011); Cario e Medeiros (2012); Di Giulio e Ferreira (2013); Cassanego Jr. (2014) e Dallabrida (2014).	
	Agentes Instituições – AI	Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Sibeon (1997); Casarotto e Pires (2001); EURADA (2003); OCDE (2004); Silva (2006); De Propris e Wei (2007); Chen e Liu (2008); Saldanha (2009); Souza e Candido (2009); Dreher e Salini (2010); Knopp e Alcoforado (2010); Vahl (2010); Wong, Ho, Singh (2010); Milan e Vieira (2011); Carvalhal e Bordeaux-Rêgo (2012); Cario e Medeiros (2012); Cassanego Jr. (2014) e Dallabrida (2014).	Indicam como Agentes da Governança as universidades, instituições científicas, centros de pesquisa, faculdades, organizações intermediárias e instituições de apoio.
	Agentes Empresas – AE	Sibeon (1997); Casarotto e Pires (2001); Silva (2006);	Apontam como Agentes da Governança os entes privados, atores econômicos, acionistas, conselhos de administração, executivos, empresas com ou sem fins

		De Propriis e Wei (2007); Souza e Candido (2009); Dreher, e Salini. (2010); Vahl (2010); Milan e Vieira (2011); Cario e Medeiros (2012); Carvalhal e Bordeaux-Rêgo (2012); Di Giulio e Ferreira (2013); Cassanego Jr. (2014) e Dallabrida (2014).	lucrativos e agentes econômicos (mercado).
Pesquisa	Principais Resultados	Autores	Confirmado com a teoria
AFE do Construto Requisitos	Boas Relações entre as Empresas – BRE	Kirlin (1996); Giddens (1991); Santos (1997); Guillén (2000); Copel (2006); Stocker (2008); Ferrão (2011); e Carmo (2013)	Ressaltam como Requisitos da Governança a importância de motivar os participantes, criando relações satisfatórias entre todos, impulsionando a motivação e a confiança, fazendo com que todos os atores reconheçam e acatem as decisões, buscando equilíbrio e a representação de todos. Também evidenciam que deve haver capacitação institucional e social para coordenar as políticas e processos e que os valores e a ética devem estar explícitos em relação aos procedimentos e processos de decisão. Os investimentos devem ser coletivos e, por fim, deve existir preocupação com o desenvolvimento sustentável.
	Incentiva o Desenvolvimento – ID	Santos (1997); Guillén (2000) e Carmo (2013).	Destacam a importância da aprendizagem coletiva e como requisitos a busca por atuar em mercados nacionais e internacionais de maneira coletiva, por meio do apoio e estímulo do governo e das instituições de apoio, além da preocupação com o controle da performance financeira das empresas e do arranjo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

O Quadro 45 reproduziu os resultados da Análise Fatorial Exploratória dos construtos base desta pesquisa - Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos – os quais foram confirmados com a teoria.

Os resultados da Análise Fatorial Exploratória permitiram analisar os objetivos propostos nesta pesquisa, expostos no Quadro 46:

Quadro 46 – Resumo dos Principais Resultados da Pesquisa

Objetivos Propostos	Hipóteses Filiadas	Confirmação da Hipótese	Resultados Atingidos	Técnica Utilizada
Avaliar os fatores componentes da Governança (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos) na visão dos participantes dos APLs pesquisados	H1: A Estrutura pertence ao construto Governança.	SIM 0,816 T = 21,331 P < 0,05 H1 +	A avaliação dos fatores de Governança indica que todos são componentes da Governança e têm grande peso, pois todas as cargas fatoriais se apresentaram altas. É preciso, portanto, em um processo de avaliação da Governança, estar atento à situação e desenvolvimento de cada um desses fatores.	MEE baseado em PLS
	H2: Os Objetivos pertencem ao construto Governança.	SIM 0,981 T = 224,018 P < 0,05 H2 +		
	H3: As Funções pertencem ao construto Governança.	SIM 0,986 T = 348,791 P < 0,05 H3 +		
	H4: Os Mecanismos pertencem ao construto Governança.	SIM 0,987 T = 322,749 P < 0,05 H4 +		
	H5: Os Agentes pertencem ao construto Governança.	SIM 0,865 T = 32,029 P < 0,05 H5 +		
	H6: Os Requisitos pertencem ao construto Governança.	SIM 0,965 T = 117,571 P < 0,05 H6 +		
Identificar a influência da Governança exercida na Satisfação com a Governança.	H7: A Governança exercida influi positivamente na satisfação dos participantes do APL.	SIM 0,813 T = 20,301 P < 0,05 H7 +		MEE baseado em PLS

Objetivos Propostos	Hipóteses Filiadas	Confirmação da Hipótese	Resultados Atingidos	Técnica Utilizada
Identificar a influência da Satisfação com a Governança na Indicação de Filiação no APL.	H8: A satisfação dos participantes, em relação à Governança exercida no APL, influi positivamente na indicação de filiação ao APL.	SIM 0,830 T = 18,772 P < 0,05 H8 +		MEE baseado em PLS
Avaliar a Indicação de Filiação aos APLs.			Por meio dos resultados obtidos na pesquisa, verifica-se que os participantes dos APLs não indicariam a participação de novas empresas no APL. O resultado de -14% obtido na Indicação de Filiação é considerado CRÍTICO , dada a presença de mais detratores do que promotores.	Net Promoter Score
Caracterizar os participantes como promotores ou detratores dos APLs pesquisados.			Detratores = 36% Neutros = 47,8% e Promotores = 14%	Net Promoter Score
Levantar os problemas apontados pelas empresas participantes dos APLs em relação à Governança exercida.			A grande maioria dos problemas apontados refere-se à inércia e falta de gestão dos APLs.	Perguntas abertas, onde o entrevistado pôde apontar os problemas julgados relevantes em seu ponto de vista.
Levantar as sugestões apontadas pelas empresas participantes dos APLs em relação à Governança exercida.			As sugestões têm como base uma Governança mais efetiva do APL, o que poderia estimular uma participação mais atuante das empresas e o alcance dos objetivos.	Perguntas abertas, onde o entrevistado pôde apontar as sugestões julgar relevantes em seu ponto de vista.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

O Quadro 46 exhibe um resumo dos resultados combinados com os objetivos-foco deste estudo, com as hipóteses, métodos empregados e resultados obtidos.

As análises exibiram que todos os fatores propostos (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos) são parte significativa do construto Governança, o que indica que é preciso analisá-los com profundidade ao fazer a avaliação da Governança existente em APLs. Além disso, ficou evidente nesta

pesquisa a influência da Governança exercida na Satisfação dos participantes com a Governança, visto que o coeficiente de *Pearson R²*, exibido na Figura 35, foi de 66,1%, como também, ficou clara a influência da Satisfação com a Governança exercida na Indicação de Filiação no APL, já que o coeficiente de *Pearson R²*, na mesma figura 35, apresentou valor de 68,9%, ambos com $p < 0,05$. O resultado também apontou que as empresas participantes dos APLs não indicariam a filiação de novos participantes, como se vê pelos -14% (NPS), registrados no *Net Promoter Score* (NPS), valor considerado crítico, porque apresenta maior porcentagem de detratores que de promotores entre os participantes, evidenciando que urge reavaliar a Governança exercida nos APLs pesquisados – Têxtil e de Confecções e Moveleiro.

5 Conclusões

5.1 Síntese

O Capítulo 1 contextualizou o estudo, justificou o seu propósito, delineou o problema da pesquisa, explicitou os objetivos gerais e específicos e delimitou o alcance da pesquisa.

O Capítulo 2 desenvolveu o referencial teórico, examinou os conceitos de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e suas características, assim como os que se referem à Governança, observando detidamente cada um dos seis fatores que a compõem (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos), os quais constituíram a base desta pesquisa. Conceituou-se e discutiu-se, também o tema da Satisfação.

Contemplaram-se no Capítulo 3 Procedimentos Metodológicos - a técnica utilizada, o universo da pesquisa, a coleta de dados (instrumento da pesquisa), o trabalho de campo, o modelo teórico-empírico proposto e o modelo estatístico utilizado, além do pré-teste da pesquisa.

O Capítulo 4 concentrou-se na apresentação e análise de resultados, considerando o perfil das empresas, a avaliação do *Net Promoter Score* da indicação, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos fatores de Governança (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos), e o modelo estrutural baseado em PLS. Foram avaliadas as oito hipóteses e apresentado o resumo dos principais resultados da pesquisa.

O presente capítulo – Conclusões – está reservado às ponderações finais da pesquisa, ao exame das hipóteses, às limitações de seu alcance e às recomendações de futuras pesquisas.

5.2 Principais Resultados

Propôs-se esta pesquisa a verificar se a Governança exercida nos APLs Têxtil e de Confecções e Moveleiro do Grande ABC, por meio dos seis fatores (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos) pode exercer influência positiva sobre a satisfação dos atores participantes e como essa satisfação influencia a indicação de filiação.

Visando a responder o problema de pesquisa e o objetivo geral, acrescentaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar os fatores componentes da Governança (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos) na visão dos participantes dos APLs pesquisados;
- Identificar a satisfação dos participantes em relação à Governança exercida nos APLs pesquisados;
- Identificar a influência da satisfação dos participantes no processo de indicação de filiação ao APL;
- Caracterizar os participantes como promotores ou detratores dos APLs pesquisados e
- Levantar problemas e sugestões formuladas pelas empresas participantes em relação à atuação da Governança exercida nesses APLs.

Dessa maneira, realizou-se uma pesquisa de campo com 86 empresas dos APLs selecionados, sendo 40 empresas pertencentes ao APL Têxtil e de Confecções e 46 ao APL Moveleiro. A maioria dos respondentes da pesquisa eram proprietários ou gerentes das empresas, ou seja, detentores de poder e independência para resolver e decidir sobre os assuntos da empresa.

Segundo Erber (2008), para que os APLs se estabeleçam e cresçam, é preciso que haja várias atividades, ações e posturas dos atores envolvidos, aí incluídos o Estado, associações de ensino, instituições com ou sem fins lucrativos e as próprias empresas, que devem empregar vários mecanismos de que resultam ações conjuntas, sempre visando ao coletivo, o que dá a medida exata de quão importante é a Governança nos APLs.

Para Suzigan, Garcia e Furtado (2007), a Governança é necessária para desenvolver as aglomerações, tendo como base a coordenação ou controle dos atores envolvidos, ou seja, as suas inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas.

A presente pesquisa confirmou que os seis fatores (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos) pertencem ao construto Governança, conforme destacado por Cassanego Jr. (2014), e que são de extrema relevância na avaliação da Governança em APLs.

No caso do fator Estrutura, Souza e Candido (2009) destacam que é necessário assumir estruturas adequadas de Governança para alcançar a sustentabilidade local e aumentar as vantagens competitivas, buscando melhores

resultados coletivos.

Considerando o fator Objetivos, Zaccarelli *et al.* (2008) recomendam monitorar a competição em níveis seguros para evitar comprometimento da lucratividade do arranjo decorrente do lucro individual de uma empresa. Os objetivos resultam das ações práticas do arranjo, criando valor para o aglomerado.

Quanto ao fator Funções da Governança, cumpre considerar a gestão das relações horizontais e verticais dos atores envolvidos no APL, uma vez que isso ocorre na medida em que o poder é assimétrico entre as empresas (CASSANEGO JR., 2014).

O fator Mecanismos da Governança tem caráter de ação e processual, e está nos fatores iniciais da coordenação do arranjo, diretrizes e seus fundamentos (ZETTINIG; ZSUZSANNA, 2012).

No fator Agentes da Governança são considerados os entes públicos, privados ou do terceiro setor interessados no desenvolvimento do APL e em sintonia com a normalização e as regras, em busca das vantagens da colaboração coletiva (CASSANEGO JR., 2014).

O fator Requisitos da Governança, por fim, compõe as regras, normas e procedimentos que apontam as atividades e ações da Governança e são referência de procedimentos das situações que acontecem nos arranjos (CASSANEGO JR., 2014).

Para responder aos objetivos apresentados e ao problema da pesquisa, procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE) e, em seguida, à Modelagem de Equações Estruturais, baseada em PLS. A AFE foi realizada para cada fator proposto como componente da Governança, considerando não serem conhecidas as relações de dependência entre suas variáveis nem haver certeza dessas relações a fim de interpretar logicamente a sua estrutura (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Observa Prearo (2013) que o objetivo dessa técnica é a sumarização estrutural ou redução de dados, o que facilita a avaliação dos resultados para a modelagem de equações estruturais, baseada em PLS.

Verificou-se que o construto Estrutura da Governança resultou em dois fatores; o construto Objetivos da Governança resultou em dois fatores; o construto Funções da Governança resultou em dois fatores; o construto Mecanismos da Governança resultou em dois fatores; o construto Agentes da Governança resultou em três fatores e o construto Requisitos da Governança resultou em dois fatores,

todos expostos no Tabela 50:

Tabela 50 - Fatores Mantidos da Análise Fatorial Exploratória

Construtos	Relação dos Construtos – PLS	Fatores
Estrutura	0,825	Poder Variado (PV)
	0,589	Poder Formal (PF)
Objetivos	0,975	Transparência e Acompanhamento (TA)
	0,683	Cumprimento de Regras (CR)
Funções	0,958	Práticas de Gestão Coletiva (PGC)
	0,715	Propicia Serviços (PS)
Mecanismos	0,942	Estimula o Desenvolvimento (ED)
	0,822	Dispõe de Procedimentos (DP)
Agentes	0,789	Agentes Público/Privados (APP)
	0,741	Agentes Instituições (AI)
	0,538	Agentes Empresas (AE)
Requisitos	0,959	Boas Relações entre as Empresas (BRE)
	0,773	Incentiva o Desenvolvimento (ID)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Extraíram-se dois fatores para o construto Estrutura da Governança: Poder Variado (PV) e Poder Formal (PF). O fator Poder Variado (PV) teve maior relação com o construto Estrutura, tendo como coeficiente de caminho 0,825, de acordo com a teoria apresentada no referencial teórico desta pesquisa. O Poder Formal (PF) tem por base os contratos formais e demanda a presença de um agente coordenador na relação entre as empresas.

Para o construto Objetivos da Governança foram extraídos dois fatores: Transparência e Acompanhamento (TA) e Cumprimento de Regras (CR). O fator com maior relação é Transparência e Acompanhamento (TA), com coeficiente de caminho de 0,975, em consonância com a teoria exposta. Para o fator Cumprimento de Regras (CR), os objetivos devem ser baseados em normas, práticas e princípios e é necessário acompanhá-las para verificar se estão sendo cumpridas.

Extraíram-se dois fatores para o construto Funções da Governança: Práticas de Gestão Coletiva (PGC) e Propicia Serviços (PS). Para o construto Funções, o fator com maior relação é Práticas de Gestão Coletiva (PGC), com coeficiente de caminho de 0,958, cuja função é facilitar os processos de comunicação, controle e fiscalização da prestação de contas dos atores envolvidos, avaliar o desempenho e

os resultados, orientando a articulação democrática e a coordenação dos atores. O fator Propicia Serviços (PS) evidencia o estímulo à internacionalização e à importância de propiciar serviços financeiros, subsídios, empréstimos, capital de risco etc. para os participantes do arranjo.

Para o construto Mecanismos da Governança, extraíram-se os fatores Estimula o Desenvolvimento (ED) e Dispõe de Procedimentos (DP). O fator Estimula o Desenvolvimento (ED) tem maior relação, com coeficiente de caminho de 0,942, e ressalta que os sistemas de incentivo, acordos para fornecimento e projetos de melhoria contínua são básicos para os Mecanismos da Governança. O fator Dispõe de Procedimentos (DP) tem por base a importância dos regulamentos formais e dos mecanismos informais de gestão, além das estruturas de comando e sistemas de autoridade, explicitando a estrutura organizacional e definindo os procedimentos do arranjo.

Para o construto Agentes da Governança, os fatores extraídos foram Agentes Público/Privados (APP), Agentes Instituições (AI) e Agentes Empresa (AE). O fator com maior relação é Agentes Público/Privados (APP), com coeficiente de caminho de 0,789, que podem ser constituídos pelos poderes públicos, atores sociais, estatais, legisladores, sindicatos, comunidades locais e parcerias público-privadas. O fator Agentes Instituições (AI) tem como destaque as universidades, instituições científicas, centros de pesquisa, faculdades, organizações intermediárias e instituições de apoio. O fator Agentes Empresas (AE) abrange os entes privados, atores econômicos, acionistas, conselhos de administração, executivos e empresas com ou sem fins lucrativos.

Para o construto Requisitos da Governança, os fatores extraídos foram Boas Relações entre as Empresas (BRE) e Incentiva o Desenvolvimento (ID). O fator com maior relação é Boas Relações entre as Empresas (BRE), com coeficiente de caminho de 0,959, que evidencia a importância de motivar os participantes, criando relações satisfatórias entre todos, impulsionando a motivação e a confiança entre os participantes. O fator Incentiva o Desenvolvimento (ID) destaca a importância da aprendizagem coletiva e a busca por atuar em mercados nacionais e internacionais.

5.3 Análise das Hipóteses e/ou Questões de Pesquisa

Considerando o modelo teórico apresentado na Figura 12 (Modelo Teórico da Pesquisa), formularam-se oito hipóteses, testadas na pesquisa e explicitadas no

Quadro 47:

Quadro 47 – Hipóteses da Pesquisa e suas Respostas

Técnica Utilizada	Objetivos	Hipóteses Filiadas	Confirmação da Hipótese
PLS	Avaliar os fatores componentes da Governança (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos) na visão dos participantes dos APLs pesquisados.	H1: A Estrutura pertence ao construto Governança.	Confirmada
		H2: Os Objetivos pertencem ao construto Governança.	Confirmada
		H3: As Funções pertencem ao construto Governança.	Confirmada
		H4: Os Mecanismos pertencem ao construto Governança.	Confirmada
		H5: Os Agentes pertencem ao construto Governança.	Confirmada
		H6: Os Requisitos pertencem ao construto Governança.	Confirmada
	Identificar a influência da Governança exercida na Satisfação com a Governança.	H7: A Governança exercida influi positivamente na satisfação dos participantes do APL.	Confirmada
	Identificar a influência da Satisfação com a Governança na Indicação de Filiação no APL.	H8: A satisfação dos participantes, em relação à Governança exercida no APL, influi positivamente na indicação de filiação ao APL.	Confirmada

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016).

Assim, considerando os resultados exibidos no Quadro 48, é legítimo responder às hipóteses de H1 até H6.

A hipótese 1 – O fator Estrutura pertence ao construto Governança - foi confirmada com valor de 0,816, para uma estatística $t = 21,331$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$).

A hipótese 2 – O fator Objetivos pertence ao construto Governança - foi confirmada com valor de 0,981, para uma estatística $t = 224,018$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$).

A hipótese 3 – O fator Funções pertence ao construto Governança - foi confirmada com valor de 0,986, para uma estatística $t = 348,791$, com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$).

A hipótese 4 – O fator Mecanismos pertence ao construto Governança - foi confirmada com valor de 0,987, para uma estatística $t = 322,749$, com significância menor que 0,05 ($p < 0.05$).

A hipótese 5 – O fator Agentes pertence ao construto Governança - foi confirmada com valor de 0,865, para uma estatística $t = 32,029$, com significância menor que 0,05 ($p < 0.05$).

A hipótese 6 – O fator Requisitos pertence ao construto Governança - foi confirmada com valor de 0,965, para uma estatística $t = 117,57$, com significância menor que 0,05 ($p < 0.05$).

Assim, não subsiste dúvida alguma de que, nos APLs pesquisados, os fatores de Governança (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos) pertencem ao construto Governança, como afirma Cassanego Jr. (2014). E pode-se considerar que, quando esses fatores são bem geridos e desenvolvidos, a tendência é que a Governança seja exercida de maneira positiva, alcançando os objetivos traçados pelos APLs (GRÜN, 2003).

Considerando, ainda os resultados expostos no Quadro 48, é legítimo responder às hipóteses de H7 e H8.

A hipótese 7 – A Governança exercida influi positivamente na satisfação dos participantes do APL - foi confirmada com valor de 0,813, para uma estatística $t = 20,301$, com significância menor que 0,05 ($p < 0.05$), conforme ilustra a Figura 33. Considerado o coeficiente de determinação de Pearson R^2 de 0,661, pode-se concluir que a Governança exercida impacta 66,1% na Satisfação com a Governança.

A hipótese 8 – A satisfação dos participantes, em relação à Governança exercida no APL, influi positivamente na indicação de filiação no APL - foi confirmada com valor de 0,830, para uma estatística $t = 18,772$, com significância menor que 0,05 ($p < 0.05$), conforme mostra a Figura 33. Considerado o coeficiente de determinação de Pearson R^2 de 0,689, pode-se concluir que a Satisfação com a Governança exercida impacta, de forma significativa (68,9%), na Indicação de Filiação no APL.

Esses resultados mostram, de forma significativa, a influência e a importância da Governança para que o APL cresça e se desenvolva no sentido de alcançar seus resultados coletivos.

Por meio do *Net Promoter Score* (NPS), verificou-se que as empresas

pesquisadas participantes dos APLs Têxtil e de Confecções e do Moveleiro apresentam número maior de detratores (36%) que de promotores (14%), em relação à indicação de filiação ao APL. Quanto aos problemas apontados pelas empresas participantes da pesquisa, entre os principais incluem-se aqueles relativos às reuniões e à própria gestão do APL. No que diz respeito às sugestões apontadas, enfatiza-se a necessidade de uma Governança mais efetiva para que as empresas se sintam estimuladas a participar mais ativamente para que os objetivos traçados sejam alcançados.

5.4 Recomendações Gerais

Desde os anos 70, a importância dos Arranjos Produtivos Locais tem despertado interesse em vários estudiosos, como as aglomerações de alta tecnologia, de produção de bens de capital ou de setores tradicionais alcançaram sucesso e conseguiram ser competitivas internacionalmente (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

Para os APLs sobreviverem, entretanto, é necessária uma Governança efetiva, porque ela é a base do desenvolvimento da estrutura da organização e da coordenação interna do arranjo (ALBERS, 2005, 2010). Theurl (2005) observa que cabe à Governança equilibrar os conflitos e reduzi-los quanto possível para garantir o longo prazo de vida do arranjo - especialmente quando os interesses são divergentes e diferentes ou há assimetria de informações - e para tanto é preciso haver preocupação constante com o coletivo e participação efetiva de todos os atores envolvidos no APL.

Em face dos resultados obtidos, fica patente que os fatores propostos nesta pesquisa - Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos - realmente constituem a Governança dos APLs pesquisados. Assim, para que a Governança aconteça, é fundamental atentar para esses seis fatores, os quais - quando atuam de forma conveniente - resultam em Governança efetiva e na satisfação com a Governança exercida, o que - por consequência - influi favoravelmente na possibilidade de indicar novas empresas para filiar-se a esses APLs.

5.5 Contribuições da Pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa produziu três contribuições distintas: duas teóricas e uma prática. A primeira contribuição teórica está na confirmação de que os fatores Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos, destacados por Cassanego Jr. (2014), pertencem significativamente à Governança e que o sucesso no desenvolvimento desses fatores pode resultar em eficiência e eficácia no exercício da Governança dos APLs.

A segunda contribuição teórica diz respeito à questão da Satisfação com a Governança exercida, que se mostrou influenciada pelos fatores componentes da Governança, e que, ao mesmo tempo, influencia a possibilidade de indicação de outras empresas para participarem do arranjo.

Já a contribuição prática refere-se à avaliação da Governança feita nos APLs Têxtil e de Confecções e Moveleiro do Grande ABC, inclusive ao levantar problemas existentes e sugestões para a melhoria da Governança exercida.

5.6 Limitações da Pesquisa

De maneira geral, a limitação mais séria constituiu no número de empresas envolvidas na pesquisa, considerando que apenas dois APLs (Têxtil e de Confecções e o Moveleiro) foram pesquisados. Esse recorte foi necessário para viabilizar a acessibilidade e o tempo de pesquisa e tornar possível o acesso a todas as empresas (ativas) participantes desses APLs.

Convém salientar também que as pesquisas foram realizadas em um período curto de tempo e que possíveis conclusões podem se alterar ao longo do tempo, notadamente em virtude da dinâmica que se desenvolve nos arranjos organizacionais e em seu processo de Governança.

5.7 Proposição para futuras pesquisas

Considerando que o conceito de Governança é essencial para atingir os objetivos coletivos dos APLs, é de extrema importância promover mais pesquisas sobre os fatores que a compõem, além dos que aqui foram levantados. Assim também, estudos mais amplos e adicionais sobre esses fatores são indispensáveis em outros tipos de arranjos, desde os embrionários, emergentes, em expansão e maduros, como coloca Amato Neto (2009).

Sugerem-se também pesquisas que se concentrem: a) no aprofundamento do estudo de cada fator em separado nos arranjos; b) na replicação do modelo empregado nesta pesquisa para outros APLs, com o intuito de uma possível análise confirmatória; e c) na existência de novos fatores que possam também pertencer ao construto Governança.

5.8 Considerações Finais

Os resultados desta pesquisa ensejam afirmar que o campo de estudos pode ser estendido, tanto em termos teóricos quanto práticos. Em termos teóricos, colaboram para o progresso dos estudos sobre Governança e confirmam a importância de seus fatores componentes (Estrutura, Objetivos, Funções, Mecanismos, Agentes e Requisitos), bem como sua influência na satisfação com a Governança exercida e a influência desta na indicação de filiação ao APL.

Em termos práticos, usando o modelo utilizado, permite-se avaliar o que ocorre na prática da Governança nos Arranjos Produtivos Locais (APLs), espalhados pelo território nacional, auxiliando os seus gestores e atores participantes a avaliar e exercer uma Governança mais efetiva, que estimule uma melhor participação de todos os envolvidos e atinja os objetivos coletivos traçados em cada um deles.

Em resumo, a Governança exercida, a satisfação com a Governança exercida e a indicação de Filiação ao APL geram um ciclo virtuoso, que aumenta o número de empresas no arranjo e seu poder no mercado. Estruturar uma Governança efetiva é um caminho promissor para alcançar os resultados operacionais, econômicos e financeiros, de maneira coletiva, uma vez que, unidas, as empresas ficam muito mais aptas a crescer e desenvolver-se do que se atuarem de forma isolada.

REFERÊNCIAS

ACHESON, James M. The Maine lobster market: between market and hierarchy. **Journal of Law, Economics and Organization**, v.1, p.385-398, 1985.

AGÊNCIA de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. Observatório Econômico. Por dentro do Grande ABC. Disponível em: <<http://agenciagabc.com.br/grandeabc0709br/grande-abc/index.php?id=14>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

ALBERS, Sascha. The design of Alliance Governance Systems. Köln: **KölnerWissenschaftsverlag**, 2005.

_____. Configurations of Alliance Governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.

AMARAL, Marcos E. M. Vantagem competitiva de empresas localizadas em arranjos produtivos locais: um estudo teórico. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 9., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, jun. 2013.

AMATO NETO, João. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação** (clusters e APLs). São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Luiz Carlos. Governança Corporativa: diferencial de comunicação ou mecanismo de gestão. Revista RI, **Relações com Investidores**. 95. ed. Rio de Janeiro: IMF Editora, 2006.

ARAÚJO, Andréa N. S. M. Articulação entre o Conceito de Governança e as Funções de Planejamento e Controle na Gestão de Políticas Públicas. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 3., Brasília. **Anais...** Brasília, 2010.

BALAKRISHNAN, Srinivasan; WEMERFELT, Birger. Technical Change, Competition and Vertical Integration. **Strategic Management Journal**, Chicago/USA, v. 7, p. 347-359, July/August, 1986.

BAZAN, Luiza; SCHMITZ, Hubert. Social capital and export growth: an industrial community in Southern Brazil. Brighton, IDS (IDS **Discussion Paper**, n. 361)

1997.

BECATTINI, Giacomo. Il distretto industriale e l'agglomerato imprese, in Becattini, G.: Ritorno o territorio, Il Mulino, Bologna, 2009.

BOA, Ana Carolina; FRANÇA, Frederico J. N.; AMORIM, Tâmara S. F. **Descrição e importância do “delineamento da pesquisa”** em dissertações e teses. Trabalho apresentado à disciplina Metodologia da Pesquisa Científica do Programa de Pós-Graduação em Ciências Florestais do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Espírito Santo, Jerônimo Monteiro – ES, jun. 2012.

BOURDIE, Pierre. O Capital Social – Notas Provisórias. In: NOGUEIRA, Maria Alice e CATANI, Afrânio (org.). **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1980.

BOVENS, Mark. New forms of and EU-Governance accountability. **Comparative European Politics** 5: Utrecht School of Governance, Utrecht University, The Netherlands, p. 104-120. 2007.

BRASIL. **Decreto-lei 200**: dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública, 2013**. Disponível em:<http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/RJ/pasta.2013-05-20.0206812602>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BRITTO, Jorge. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, David. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, p. 345-388, 2002.

BRITO, Jorge; ALBAGLI, Sarita. Glossário de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. **RedeSist, 2003**. Disponível em <<<http://www.ie.ufrj.br/redesist/Glossario/Glossario%20Sebrae.pdf>>>. Acesso: 2 abr. 2015.

BUENO, Ana Maria. **Arranjos produtivos locais**: análise da caracterização do APL de Ponta Grossa com base nos indicadores. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, Paraná, 2006.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1988.

CARDOSO, Gamaliel. F. Filho; SIMÃO, Adalberto Filho. Implementação da nova empresarialidade através da governança corporativa: mecanismo de contribuição para a cidadania e de inclusão social. **Revista Paradigma**. Ribeirão Preto - SP, a. XIX, n. 23, p. 2-16, jan. /dez. 2014.

CAIRO, Silvio Antonio F.; MEDEIROS, Flávia F. Arranjos Produtivos Locais: considerações sobre as formas de governança e políticas de desenvolvimento. In: BREITBACH, Áurea Correia de Miranda (org.) **Os desafios do desenvolvimento local**. Porto Alegre: FEE, 2012.

CARMO, Fernanda. Planos Regionais de Ordenamento do Território e Governança Territorial: uma oportunidade para as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional. 1st International Meeting: Geografia & Política, Políticas e Planejamento. José Rio Fernandes *et al.* (org). Porto, Revista **CEGOT – Revista de Geografia e Ordenamento do Território**: 252- 265. 2013.

CARVALHAL, Raquel L. do; BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. Teoria do Agente, Teoria da Firma e os Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil. UFF, **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**. v. 10 n. 13, 2012.

CASSANEGO JR., Paulo V. **Governança em clusters de negócios**: um estudo em clusters do Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

CASAROTTO Filho, N.; PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo; Atlas, 2001.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena. O foco em arranjos produtivos e

inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena; MACIEL, Maria Lucia (org). **Systems of innovation and development: evidence from Brazil**. Cheltenham, RU: Edward Elgar, 2003.

_____.; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E.; DUMARÁ, Maria Lúcia Maciel Relume (orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CECRED – Cooperativa Central de Crédito Urbano. **Política de Governança**. Blumenau. SC. Jan. 2013.

CHEN, Wenhua; LIU, Shu-When. Analytic framework about industrial cluster governance. **China-USA Business Review**. v. 7, n. 10, 2008.

CHIN, Wynne. W. The partial least squares approach to structural modeling. In MARCOULIDES, G. A. **Modern methods for business research**. New Jersey: Erlbaum, 1998.

COHEN, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: **Psychology Press**, 1998.

COLEMAN, James Samuel. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. Nossa Comunidade Global. **O Relatório da Comissão sobre Governança Global**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COPEL - Companhia Paranaense de Energia. Requisitos da Governança. Curitiba, 2006. **Relatório Anual**. Disponível em: <http://www.copel.com/relatorio2005/01_01.htm>. Acesso em: 26 abr. 2006.

CORNFORTH, Chris. The governance of co-operatives and mutual associations: A paradox perspective. **Annals of Public and Co-operative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11–32, 2004.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. São Paulo: Atlas, 2014.

COSTA, Achyles. B. da. O papel dos Arranjos Produtivos Locais das grandes empresas e das cadeias produtivas no desenvolvimento econômico. In: BREITBACH, Áurea. C. M. (org). **Os desafios do desenvolvimento local**. Porto Alegre: FEE, 2012.

CROCCO, Marco. A.; HORÁCIO, Francisco. Industrialização descentralizada: Sistemas industriais locais, O arranjo produtivo moveleiro de Ubá – MG. In: **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, mar. 2001.

CRONBACH, Lee J; MEEHL, Paul. Construct validity in psychological tests. **Psychological Bulletin**, v. 52, n. 4, p. 281-302, 1955.

DAS, T K; TENG, Bingsheng. Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organ. Stud.** v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

DALLABRIDA, Valdir R. Contextualização de práticas de Governança territorial: uma abordagem preliminar sobre a conflitualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL ENAPEGS, 8., 2014, Bahia. **Anais...** Bahia, 2014.

DANHKE, Gordon, L. Investigación y comunicación. In: FERNÁNDEZ- COLLADO, C.; DANHKE, Gordon, L. (Comps.). **La comunicación humana: Ciencia social**.

Mexico: McGraw-Hill, 1989. p. 385-454.

DÁVILA FLORES, Alejandro. Matriz de insumo-producto de la economía de Coahuila e identificación de sus flujos intersectoriales más importantes. **Economía Mexicana**, Nueva Época, v. XI, n. 1, p. 79-162, 2002.

DEBRESSON, Christian. **Economic Interdependence and Innovative Activity**. Aldershot: Edward Elgar, 1996.

DEKKER, Henri C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. Vrije Universiteit Amsterdam, **Amsterdam Research Center in Accounting (ARCA) De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam, the Netherlands**, 2004.

DELGADO, Nelson G; GRISA, Catia. Políticas de desenvolvimento territorial e pobreza rural no Brasil: análise das institucionalidades e da Governança. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 132-163. 2014.

DE PROPRIIS, Lisa; WEI, Ping. Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District. **Urban Studies**, v. 44, n. 12, p. 2465–2486, 2007.

DESCARTES, René. **Discurso do método**. 1637 Tradução, prefácio e notas de João Cruz Costa. Edições de Ouro, São Paulo:, 1970.

DEZI Luca; SCHIAVONE Francesco. Managerial Styles within an Italian Industrial District: two different successful stories. EURAM CONFERENCE, 2004. **Paper...** St. Andrews University, May. 2004.

DI GIULIO, Gabriela M.; FERREIRA, Lúcia da C. Governança do risco: uma proposta para lidar com riscos ambientais no nível local. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Editora UFPR, v. 28, p. 29-39, jul. /dez. 2013.

DREHER, Marialva T.; SALINI, Talita S. Governança e Políticas Públicas de Turismo em Gaspar, Santa Catarina. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL – SEMINTUR. SABERES E FAZERES NO TURISMO: INTERFACES. 6., Caxias do Sul, 2010. **Anais...** Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, RS, Brasil. Jul. 2010.

ENRIGHT, Michael. Regional clusters and firm strategy. In: CHANDLER Jr, Alfred; HAGSTROM, Peter; SOLVELL, Örjan. **The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

_____.; Ffowcs-Williams, I. Reforçar a competitividade das PME na Economia Global: Estratégias e Políticas. CONFERÊNCIA DOS MINISTROS RESPONSÁVEIS PARA AS PME E OS MINISTROS DA INDÚSTRIA, Italy, 2000. **Paper...** Bologna, Italy 14-15 junho de 2000.

ERBER, Fábio S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**. Belo Horizonte, jan.-abr, 2008.

ESSER, Klaus; HILLEBRAND, Wolfgang; MESSNER, Dirk; MEYER-STAMER, Jörg. **Competitividad sistémica**: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlin, 1994.

ETZKOWITZ, Henry. Hélice Tríplice: universidade, indústria e governo: inovação em movimento. **Revista hispana para el análisis de redes sociales**, Porto Alegre: EDIPUCRS. REDES, v.24, #1, jun., 2009.

EURADA, III – **Regional Governance**. Europa 1999. Disponível em: <<http://www.eurada.org>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

FERRÃO, João. Governança, Governo e Ordenamento do Território em Contextos Metropolitanos. In: FERREIRA, Álvaro *et al.* (org). **Metropolização do Espaço**: Gestão Territorial e Relações Urbano-Rurais. Rio de Janeiro: Consequência, 2011, p. 255-281.

FERREIRA, Carlos M.C. Espaço, regiões e economia regional. In: HADDAD, Paulo Roberto. **Economia regional**: teorias e métodos de análise. Fortaleza: BNB/Etene, 1989.

FESER, Edward J. **Benchmark Value Chain Industry Clusters for Applied Regional Research, Regional Economics Applications Laboratory (REAL) & Department of Urban and Regional Planning**. University of Illinois at Urbana-Champaign, 2005.

_____.; BERGMAN, Edward M. National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis. **Regional Studies**, v. 34, n. 1, pp. 1-19, 2000.

FINKELSTEIN, Joanne. The Fashioned Self. **Polity Press**, Cambridge. 1991.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, n. 18, pp. 39–50. 1981.

FUINI, Lucas L. Desenvolvimento e arranjos produtivos locais: concepções e interrelações, **Revista Geografia**, Londrina, v. 20, n. 2, p. 151-164, mai/ago. 2011.

FURTADO, Celso. **Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-estrutural**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

GALVÃO, Cláudia. A. Sistemas industriais localizados: o Vale do Paranhana - complexo calçadista do Rio Grande do Sul. Texto para Discussão **IPEA**, n. 617, janeiro de 1999.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia G.; AMATO NETO, João. Uma análise das características da estrutura de Governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 343-354, 2004.

GASCÓN, Joan M. H; PEZZI, Alberto; CASALS, Antoni. S. I. Clusters i competitivitat: el case de Catalunya (1993-2010) **Papers d' economia industrial**. n. 31, Observatori de Prospectiva Industrial, Barcelona, 2010.

GEREFFI, Gary. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, Miguel. **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

_____. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, p. 31-70, 1999.

_____; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**. v. 12, n.1, p.78-104, 2005.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILSING, Victor A. Cluster Governance. How Clusters can Adapt and Renew over time. Erasmus University, Rotterdam, Netherland, **Working Paper**, 2000. Disponível em: <http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2000-360.pdf> Acesso em: 19 mar. 2015.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3: 481-510. 1985.

GRESSLER, Alice L. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

GRÜN, Roberto. Atores e ações na construção da Governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, RBCS, v. 18, n. 52, jun. 2003.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de Governança. In: **Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI**, Manaus: 2005, p. 6.

_____. A legitimidade na Governança Global. In: **Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI**, Manaus: 2006, p. 20.

GUILLÉN, Mauro F. **Corporate governance and globalization: is there convergence across countries?** The Wharton School/University of Pennsylvania (mimeo). 2000.

GUIMARÃES, Nelson; MARTIN, Sarmiento. **Competitividade e desenvolvimento**. São Paulo: Biblioteca SENAC, 2001.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____.; ANDERSON Rolph E.; TATHAM Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

HARRIS, Milton; TOWNSEND, Robert. M. Resource Allocation under Assymmetric Information. **Econométrica**, p. 33/64, jan. 1981.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of Partial Least Squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, n. 20, p. 277-319. 2009.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **Working Paper**, Institute of Development Studies, p. 120, 2000.

IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo S. Uma Análise e Reflexão sobre os Principais Instrumentos para o Desenvolvimento Sustentável dos Arranjos Produtivos Locais no Brasil. **Revista Gestão Industrial (On-line)**, v. 3, p. 37-51, 2007.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**, BRASIL, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

IFAC. International Federation of Accountants. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**, 2013. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. In: **Study 13**, New York, IFAC, 2001.

IIA - Institute of Internal Auditors. **The international professional practices framework - IPPF**, 2009. Disponível em: <<https://na.theiia.org/standards->

guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>. Acesso em: 20 abr. 2015.

IPARDES. **Arranjo produtivo local do vestuário da Região de Umuarama-Cianorte no Estado do Paraná**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba: IPARDES, p. 74, 2004.

ISAKSEN, Arne. Building Regional Innovation Systems: Is Endogenous Industrial Development Possible in the Global Economy?, Canada, **Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales**, ano XXIV, n. 1, p. 101- 120, 2001.

ISSUU, 2015. **Revista APL Moveleiro do Grande ABC**. Disponível em <http://issuu.com/evertonprates2/docs/apl_moveleiro14_final/1>. Acesso em: 20 jul. 2015.

JESSOP, Bob. El ascenso del “buen gobierno” y los riesgos de fracaso: el caso del desarrollo económico. **International Social Science Journal** (versão em espanhol) n. 155, p. 29-45, 1998. Disponível em: <<<http://www.unesco.org/issj/rics155/jessopspa.html>>> Acesso em: 04 abr. 2015.

JONES, Candace; HESTERLY, William. S.; BORGATTI, Stephen. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KIRLIN, John. J. The big questions of public administration in a democracy. **Public Administration Review**. v. 56, n. 5, p. 416-423, 1996.

KNOPP, Glauco; ALCOFORADO, Flávio. Governança Social, intersetorialidade e territorialidade em políticas públicas: o caso da OSCIP Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais (CEMAIS). In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 3., 2010. **Anais...** Brasília – DF, 2010.

KNORRINGA, Peter. Agra: An Old Cluster Facing the New Competition. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1587-1604, 1999.

KRUGMAN, Paul. **The self-organization**. Blackwell Publishers, 1996.

LANGEN, Peter de. Governance in Seaport Clusters. **Maritime Economics and Logistics**. v. 6, n. 2, p.141-156, 2004.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: UFRJ / Instituto de Economia, 2003. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2015.

_____.; _____. Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil. **RedeSist**, 2005. Disponível em: <www.ie.ufrj/redesist>. Acesso em: 18 abr. 2015.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: UFMG – Artmed, 1999.

LESTE, Ary L. M. **Governança e desenvolvimento local: Uma análise do APL turístico de Paraty – RJ**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2012.

LIM, Jung. D. **Structure, behavior, governance and performance of clusters- estimate of performance by data envelopment analysis**. Urban and industrial agglomeration workshop, ICSEAD, Kitakyushu, mar. 2006.

LIRA, Marcia M. P.; PIMENTEL NETO, José. G.; DORNELAS, Marcos A. Desenvolvimento Regional e Análise de Redes Sociais: um estudo do Arranjo Produtivo Local (APL) caprinovinocultura em Pernambuco-Brasil. **Revista hispana para el análisis de redes sociales**, ITEP, Brasil, REDES, v. .24, #1, Junio 2013. Disponível em: <<http://revista-redes.rediris.es>>. Acesso em: 2 abr. 2015.

LLORENS, Francisco. A. **Desenvolvimento Econômico Local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

LOCKE, Richard M. Construindo a confiança. **Econômica**, v. 3. n. 2, p. 253-281. 2001.

LÖFFLER, Elke. Governance: die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung. **Verwaltung + Management**, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

LUNARDI, Guilherme L.; BECKER João Luiz; MAÇADA Antônio Carlos G. Governança de TI e suas Implicações para a Gestão da TI: um estudo acerca da percepção dos executivos: In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010. **Anais...** Rio de Janeiro, setembro de 2010.

LUNDVALL, Bengt-Ake. National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning. **Research Policy**, London, pp. 317, 1992.

MACHADO, Solange A. **Dinâmica dos arranjos produtivos locais**: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica no Brasil. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Escola Politécnica, USP, São Paulo, 2003.

MALHOTRA, Naresh, K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

_____.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fábio M. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALMBERG, Anders. **Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling - begrepps diskussioner och forskningsöversikt**. Östersund: ITPS - Institutet för tillväxtpolitiska studier, 2002.

MALO, Marie C. Managing Cooperative Associations. In: S. Dahlya (Ed.). **The current state of business disciplines** (Vol. 4, pp.1955-1962). Rohtak, India: Spellbound Publications, 2000.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão. Uma metodologia de avaliação de políticas de gestão pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., Ciudad de Guatemala, 2006. **Anais...** Ciudad de Guatemala, 2006.

MARIOTTI, Sergio; CAINARCA, Gian C. The evolution of transaction governance in the textile-clothing industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 7, p.354-374, 1986.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. 8. ed. Abril Cultural, 1982.

MARTINS, Sandro Miguel; SILVA, Thames R.; BARROS, Alexandre Silva de; TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Governança Corporativa: Teoria e Prática. Universidade Católica de Santos. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 3, p. 76-90, out.-dez. /2005.

MILAN, Gabriel. S.; VIEIRA, Guilherme B. B. Proposição de um modelo conceitual em torno da prática da Governança em cadeias logístico-portuárias. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, p. 154-174, 2011.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLIKEN, Frances J. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 133-143, 1987.

MILREU, Francisco J. S. **Estratégias, fatores e atributos para a estruturação do Planejamento e Controle da Produção em Redes de Empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL (MDIC). 2007. **APL - Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

MIZUMOTO, Fabio M. Governança familiar é diferente de Governança corporativa. **Agro distribuidor**. São Paulo. Março de 2013.

MORE, Jesús D.; LIMA, Frederico G. F.; AMARAL, Álvaro B.P. O modelo mental da Governança do APL de Moda Intima de Nova Friburgo sobre Cultura, Empreendedorismo e Inovação. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., Brasília, 2008. **Anais...** Brasília, 2008

MORALES, Gregoria Mateos–Aparício. Partial Least Squares (PLS) methods: origins, evolution and application to social sciences. **Communications in Statistics – Theory and Methods**, v. 40, n. 13, p. 2305-2317, 2011.

MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem-Feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MOURITSEN, Jan; HANSEN, Allan; HANSEN, Carsten O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, n. 12, p. 221-244, 2001.

NADVI, Khalid. Global standards, global governance and the organization of global value chains. **Journal of Economic Geography**, v. 8. p. 323-343, mar. 2008.

NASCIMENTO, Décio E; LABIAK Jr., Silvestre. **Ambientes e dinâmicas de cooperação para inovação**. Série UTFinova. Curitiba: Aymar, 2011.

NORONHA, Eduardo G.; TURCHI, Lenita. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjo produtivo local**. Brasília: Ipea 2005. 31 p. (Texto para discussão nº. 1.076.). Disponível em: <www.ipea.gov/publicações/textoparadiscussão>. Acesso em: 18 abr. 2015.

OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Coerência nas Políticas**: relatório final de atividades. Comitê de Gestão Pública. 2004.

OSGOOD, Charles E.; PERCY, H. Tannenbaum; SUCI, George. J. **The Measurement of Meaning**. Urbana: University of Illinois Press. 1957.

OUCHI, William. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, n. 25, p. 833-848, 1979.

PAGANI, Regina N.; RESENDE, Luís Maurício; MARÇAL, Rui Francisco M. Proposta de aplicação do método PDCA na estruturação de um SPL na região dos campos gerais, PR, Brasil. **Revista Produção Online**, v.9, n.2, p340-360, jun., 2009. Disponível em <<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/198/369>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

PATIAS, Tiago Z.; SEVERO, Eliana A.; OLEA, Pelayo M.; GALELLI, Ademar. O Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha como um Sistema de Inovação. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n.1, Piracicaba, São Paulo. jan. /abr., 2009.

PAULILLO, Luiz. F.O. **Redes de poder e territórios produtivos**. São Carlos: Rima/Edufscar, 2000.

PERES, Úrsula. D. Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, p. 15-30, 2007.

PERROUX, François. **Les espaces économiques, Économie appliquée**. Archives de l'ISEA, 1, 225-244, 1950.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.

PINHO, Bruno; BARRIONUEVO, Mayara. Governança de Processos - Os elementos de um Framework. **Enjourney Consultoria**, Rio de Janeiro, RJ, Outubro, 2010.

PIORE, Michael. J.; SABEL, Charles F. **The second industrial divide - possibilities for prosperity**. New York, NY: Basic Books, 1984.

PORTER, Michael E. **The Competitive Advantage of Nations**, New York: Basic Books, 1990.

_____. **Clusters and the New Economics of Competition**. New York: Harvard, Business Review, 1998.

_____. Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a

Global Economy, **Economic Development Quarterly**, 2000.

_____. The Economic Performance of Regions, **Regional Studies**, v. 37, n. 6, p. 545-546, 2003.

_____. E; SOLVELL, Örjan. The role of geography in the process os innovation and the sustainable competitive advantage of firms. In: CHANDLER Jr, Alfred; HAGSTROM, Peter. ; SOLVELL, Örjan. **The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions**. Oxford; New York: Oxford University Press, 1998.

POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In Barry Staw; Larry L. Cummings (Eds.) **Research in organizational behavior**, p. 295-336. Greenwich, CT: JAI Press, 1990.

PREARO, Leandro C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população**: uma modelagem multigrupos baseada em Mínimos Quadrados Parciais. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2013.

PROVAN, Keith; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n.2, p. 229-252, 2007.

REICHHELD, Fred. The One Number You Need to Grow. **Harvard Business Review** – On Point Article, Illinois, 2003.

REICHHELD, Fred. **A pergunta definitiva 2.0**. Brasil. Elsevier, 2011.

REYES, Christian. E. L. Cadenas productivas, columna vertebral de los clusters industriales mexicanos. **Economía Mexicana Nueva Época**, v. 19, n. 1, p. 119- 170. 2008.

RHODES, Roderick A. W. Understanding Governance: Ten Years On. **European Group for Organizational Studies**, 2007.

RICHARDSON, Alan J.; KILFOYLE, Eksa. Accounting in markets, hierarchies and

networks: The role of accounting in the transnational governance of postal transactions. **Accounting, Organizations and Society**. Schulich School of Business, York University, Toronto, Ontario, Canada, 2009.

RINDFLEISCH, Aric; HEIDE, Jan B. Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. **Journal of Marketing**, ABI/INFORM Global, p.30, out. 1997.

RING, Peter S.; VAN DE VEN, Andrew. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.

RODRIGUES, Andréa L.; MALO, Marie Claire. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ. v. 10, n. 3, jul. /set. 2006

RODRIGUES, Maria Cecília P. Potencial de desenvolvimento dos municípios fluminenses: uma metodologia alternativa ao IQM, com base na análise fatorial exploratória e na análise de *clusters*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 09, n. 1, janeiro/março 2002.

ROELANDT, Theo; HERTOOG, Pim Den. Cluster Analysis & Cluster-based Policy in OECD-countries, Various Approaches, Early Results & Policy Implications, **borrador de síntesis del reporte La Haya/Utrecht**, OECD-Focus Group on *Cluster Analysis and Cluster-based Policy*, 1998.

ROSENAU, James N. Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial. In: Rosenau, James N. e Czempel, Ernst-Otto. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Ed. Unb e Sao Paulo: Imprensa Oficial do Estado, p. 11-46, 2000.

_____.; CZEMPIEL, Ernst-Otto. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa oficial do Estado, 2000.

ROTH, Ana L. **Proposição de esquema conceitual para a Governança de redes de cooperação federadas**. 2012. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Novo Hamburgo, 2012.

SACOMANO NETO, Mário; ORIANI, Luiz Fernando de. Estruturas de Governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no Estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, jul. /ago. 2012.

SALDANHA, Jorge, A. **Estruturas de cooperação em marketing para clusters de fabricação de calçados**: um estudo nos clusters do Vale do Rio Tijucas (SC) e do Vale do Rio Paranhana (RS). Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2009.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Fabiana; CROCCO, Marco; SIMÕES, Rodrigo. Arranjos produtivos locais informais: uma análise de componentes principais para Nova Serrana e Ubá. Minas Gerais. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 177-202, 2003.

SANTOS, Maria Helena de C. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v.40, n.3, p. 335-376, 1997.

SANTOS, Tânia. C. F. **O delineamento da pesquisa quantitativa. Macaé/Carapebus: Projeto Pólen**. 2011. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAE5OsAH/delineamento-pesquisa-qualitativa>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

SCHERMERHORN Jr., Jonh R.; HUNT James G., OSBORN; Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre. Bookman, 2009.

SCHMITZ, Hubert; NADVI, Khalid. Clustering and Industrialization: Introduction. **World Development**. v. 27, n.9, p. 1503-1514, 1999.

_____. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge Journal of**

Economics, v. 23, n. 4, p. 465-483, 1999.

SCHROEDER, David A. An introduction to social dilemmas. In D. A. Schroeder (Ed.) **Social dilemmas: Perspectives on individuals and groups: 1-15**. Westport, CT: Praeger, 1995.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Inteligência Comercial para Arranjos Produtivos Locais**. Brasília. v 1.0, ago, 2004.

SHARMA, Subhash. **Applied Multivariate Techniques**, Wiley, New York, 1996.

SIBEON, Roger. **Contemporary sociology and policy analysis – the new sociology of public policy**. Eastham: Tudor Business Publishing, 1997.

SILVA, Leonardo F. **Governança e territorialidade no ecodesenvolvimento turístico regional: o caso da Oktoberfest Blumenau**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, 2009.

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

SILVA, Taís N. **Governança em redes: análise da estrutura de governança de uma rede de cooperação de supermercados na Paraíba- PB**. Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. 2014.

SMITH, Ken G; CARROLL, Stephen J.; ASHFORD, Susan J. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, p.7–23, 1995.

SNOW, Charles C.; MILES, Raymond E.; COLEMAN, Henry. J., Jr. Managing 21st century network organizations. **Organizational Dynamics**, v.20, n.3, p. 5-20, 1992.

SOBRERO, Maurizio; SCHRADER, Stephan. Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach. **Organization Studies**, v.19, p.585-615, 1998.

SÖLVELL, Örjan. **Clusters Balancing Evolutionary and Constructive Forces**. Stockholm, Sweden: Ivory Tower Publishing, 2008.

SOUZA, Sandra M. A.; CANDIDO, Gesinaldo A. Relações entre as Formas de Governança de Arranjos Produtivos Locais com a Competitividade e o Desenvolvimento Local Sustentável. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, p. 161-187, 2009.

SPEKLÉ, Roland. Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. **Accounting, Organizations and Society**. v.26, n.4/5, p. 419-442, 2001.

STAINSACK, Cristiane. Governança em arranjos produtivos locais: experiências do Paraná. **Publicações do Sistema FIEP - Sistema Federação das Indústrias do Paraná**, Curitiba, set. 2006.

STEINER, Philippe. **A sociologia econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.

STOCKER, Gerry. Gestão do valor público. A administração pública orientada pela missão?. In: MOREIRA, J. M. *et al.* (coord.). **Estado, Sociedade Civil e Administração Pública. Para um novo paradigma do serviço público**. Coimbra: Almedina, p. 25-44, 2008.

STORPER, Michael; HARRISON, Bennett. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, v.20, p.407-422, 1991.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João; SAMPAIO, Sérgio, E.K. Aglomerações industriais no Estado de São Paulo. **Revista de Economia Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 695-717, 2001.

_____; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Governança de sistemas de MPME em clusters industriais. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PARA SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS DE MPME, REDESIST, 2002, Mangaratiba/ RJ. **Anais...**, REDESIST, 2002.

_____; GARCIA, Renato; FURTADO, João; SAMPAIO, Sérgio E. K. Clusters ou

Sistemas Locais de Produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 4, p. 543-562, 2004.

_____.; FURTADO, João; GARCIA, Renato; SAMPAIO, Sérgio E. K. A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). **Nova economia**. v. 15, n. 3, 2005.

_____.; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Estruturas de Governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso) v. 14, p. 425-439, 2007.

TCU (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO). Governança Pública: Indicadores e Resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO. CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (Conaci). 10., Rio de Janeiro, ago. 2014

_____. **Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas**. Secretaria de Macroavaliação Governamental, Secretaria de Métodos Aplicados e Suporte à Auditoria, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, Secretaria-Geral de Controle Externo, Brasília, Ano XLVII – nº 25, 2014.

THEURL, Theresia. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, Theresia. **Economics of Interfirm Networks**. Tubingen: Mohr Siebeck, p. 149-192, 2005.

THE WORLD BANK. **Governance and development**. The International Bank for Reconstruction and Development / THE WORLD BANK. Washington, D.C. 1992.

_____. **Governance: the World Bank's experience**, THE WORLD BANK. Washington, D.C. 1994.

_____. **The International Bank for Reconstruction and Development Worldwide Governance Indicators (WGI)**. 2013. Disponível em: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#faq>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

TODEVA, Emanuela. **Clusters in the Southeast of England**. Surrey, UK: University of Surrey, p.1-137, 2006.

TRIENEKENS, Jacques H; WOGNUM, P.M (Nel); BEULENS, Adrie J.M.; VAN DER

VORST, Jack G.A.J. Transparency in complex dynamic food supply chains. **Advanced Engineering Informatics**. n. 26, p. 55-65, 2012.

TURNER, Robert C. **A Framework for Cluster-Based Economic Development Policies**. New York :The Nelson A. Rockefeller Institute of Government, 2001.

UTTERBACK, James. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VAHL, Fabrício, P. O ciclo de vida e estágios de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: o caso do APL de turismo de Florianópolis. **Revista IJIE - Iberoamericana de Engenharia Industrial**, v.1, n. 2, Florianópolis, 2010.

VAN GREMBERGEN, Win; DE HAES, Steven; GULDENTOPS, Erick. Structures, processes and relational mechanisms for IT governance. In: VAN GREMBERGEN, W. **Strategies for information technology governance**, Hershey: Idea group publishing, 2004.

VASILESCU, Laura. G. Inițiative Privind Dezvoltarea Clusterelor. **Agricultură Lucrări Stiințifice**, v.11, n. 2, 2009.

VERSCHOORE, Jorge; BALESTRIN, Alsones. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: ENCONTRO DO ANPAD. 30., Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 2006.

_____.; _____. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de Gestão na nova economia**. Porto Alegre. Bookman. 2008.

VILLELA, Lamounier E.; NASCIMENTO, Rejane P.; SEGRE, Lidia M.; FANDIÑO, Antonio M. O papel e o potencial das instituições no desenvolvimento do arranjo produtivo local do setor de confecções de moda íntima de Nova Friburgo/RJ. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL - O DESENVOLVIMENTO LOCAL NA INTEGRAÇÃO: ESTRATÉGIAS, INSTITUIÇÕES E POLÍTICAS. 1., Rio Claro, 2004. **Anais...** Rio Claro, SP. v. 1. Ed. Unesp, 2004.

VISSER, Evert-Jan. A Chilean wine cluster? Governance and upgrading in the phase of internationalization. Serie desarrollo productivo n. 156. **Division of production**,

productivity and management. ELAC/GTZ project on Natural Resource-based Strategies Development (GER 99/128). Santiago de Chile, 2004.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio D. Estratégias de Crescimento e a Governança de Redes Horizontais de Empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2010.

_____.; KOETZ, Clara Isabel; WILK, Eduardo de O. A Influência da Governança Formal de Redes Interorganizacionais (RIOS) no Desempenho das empresas participantes. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, set. 2012.

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, The University of Chicago. 1981.

_____. **The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting.** New York: Free Press, 1985.

WITTMANN, Milton Luiz; SCHMITT, Claudia L; WEGNER, Douglas; LOPES, Herton C. Concentrações de Empresas: Estratégia para a Competitividade e a Eficiência Coletiva. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA. 17., 2005, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: UFSM, mar. 2005.

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

ZACCARELLI, Sergio B.; TELLES, Renato; SIQUEIRA, João P. L.; BOAVENTURA, João M. G.; DONAIRE, Denis. **Clusters e Redes de Negócios: Uma nova visão para gestão dos negócios.** São Paulo: Atlas, 2008.

ZETTINIG, Peter; Vincze, ZSUZSANNA. How clusters evolve. **Competitiveness review: an international business journal** incorporating Journal of global competitiveness, v. 22, n. 2, p.110-132, 2012.

ZWICKER, Ronaldo; SOUZA, Cesar Alexandre de; BIDO, Diógenes de Souza. Uma revisão do modelo de grau de informatização de empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (Partial Least Squares). In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 29., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

APÊNDICE

Apêndice A - Fatores de Governança

Estruturas de Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Regida por contratos entre empresas (híbrida). 	Williamson (1985), Rindfleisch e Heide (1997)	É regida por contratos.
<ul style="list-style-type: none"> • Dominada por uma organização (hierárquica). 	Williamson (1985), Storper e Harrison (1991), Rindfleisch e Heide (1997), Humphrey e Schmitz (2000), De Propriis e Wei (2007), Wegner e Padula (2010), e Albers (2010).	É dominada por uma organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Ditada pelo sistema de preço (mercado). 	Williamson (1985), Rindfleisch e Heide (1997)	É ditada pelo sistema de preços de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Conduzida pelo produtor (integração vertical); • Conduzida pelo comprador (integração em rede). 	Gereffi, Humphrey, Sturgeon, (2005), Sacomano Neto e Oriani (2012),	É conduzida pelo produtor. É conduzida pelo comprador.
<ul style="list-style-type: none"> • Conduzida pela informação (integração virtual). 	Gereffi, Humphrey, Sturgeon (2005)	É conduzida pela informação.
<ul style="list-style-type: none"> • Mesmo poder para todas as empresas. 	Storper e Harrison (1991), Rodrigues e Malo (2006), Wegner e Padula (2010) e Humphrey e Schmitz (2000)	Propicia mesmo poder para todas as empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Poder exercido pelas grandes empresas. 	Storper e Harrison (1991), Humphrey e Schmitz (2000) e Lastres e Cassiolato (2005),	Tem o poder exercido pelas grandes empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Poder exercido por empresa condutora predominante. 	Storper e Harrison (1991)	Tem o poder exercido por empresa predominante.
<ul style="list-style-type: none"> • Governança Bilateral (empresas autônomas); • Governança Trilateral (presença de agente coordenador na relação). 	Rindfleisch e Heide (1997) e Rodrigues e Malo (2006)	Tem o poder exercido por empresas autônomas. É exercida por um agente coordenador.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas se auxiliam mutuamente. 	Rodrigues e Malo (2006)	Propicia às empresas se auxiliarem mutuamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Constituída por pequenas/médias empresas com poucos atores dominantes. 	Lastres e Cassiolato (2005)	É constituída por PMEs com poucos atores dominantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Governo responsável pela governança (Pública). 	Humphrey e Schmitz (2000) e Sacomano Neto e Oriani (2012)	Tem como responsável o Governo.
<ul style="list-style-type: none"> • Setor Privado responsável pela governança (Privada). 	Humphrey e Schmitz (2000) e Sacomano Neto e Oriani (2012)	Tem como responsável o setor privado.

Estruturas de Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Ator coletivo responsável pela governança. 	Sacomano Neto e Oriani (2012)	Tem como responsável um ator coletivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Governança Público-Privada. 	Humphrey e Schmitz (2000)	É exercida por uma parceria Público-Privada.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas tem atividades predefinidas (formalizada). • Empresas no arranjo estabelecem divisões para gestão ou execução das atividades (especializada). 	De Propriis e Wei (2007) e Albers (2010)	Estabelece atividades predefinidas (gestão ou execução) para as empresas dentro do APL.
Objetivos de Governança		
Embasamento teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o trabalho dos gestores. 	Mizumoto (2013), Cecred (2013) e Cardoso e Simão (2014)	Acompanha o trabalho dos gestores.
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões tomadas contribuíram para o desenvolvimento do arranjo. 	Mizumoto (2013)	Orienta o desenvolvimento do aglomerado.
<ul style="list-style-type: none"> • Baseados em normas, práticas e princípios. 	Andrade (2006) e Pinho e Barrionuevo (2010)	Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais).
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de informações financeiras e políticas de controle. 	Martins <i>et al.</i> (2005)	Divulga informações financeiras e políticas de controle.
<ul style="list-style-type: none"> • Obrigações contratuais e legais estão sendo cumpridas; • Recursos Necessários empregados de forma adequada; e • Assegurar a execução de todas as atividades e atribuições. 	Harris e Townsend (1981)	Propicia o cumprimento das obrigações legais e contratuais. Assegura a utilização dos recursos de forma adequada. Assegura a execução das atividades e atribuições.
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a estabilidade do arranjo; • Transparência nos processos de gestão e • Prestação de contas dos resultados. 	IBGC (2009) e Cecred (2013)	Garante a estabilidade do aglomerado. Propicia a transparência nos processos de gestão. Desenvolve esquemas de prestação de contas.
<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade no tratamento dos atores. 	De Propriis e Wei (2007), IBGC (2009) e Cecred (2013)	Distribui o poder de forma igualitária entre os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a confiança dos atores participantes. 	Cecred (2013)	Propicia impulso para a motivação e confiança.
<ul style="list-style-type: none"> • Condução de melhorias. 	Pinho e Barrionuevo (2010) e Cairo e Medeiros (2012)	Propicia a condução de melhorias nas empresas.

Objetivos de Governança		
Embasamento teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do desempenho e • Comunicação das ações. 	Pinho e Barrionuevo (2010)	Avalia o desempenho e resultados. Propicia comunicação das ações entre os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar a competição; • Desenvolvimento da estratégia. 	Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	Monitora a competição. Propicia o desenvolvimento da estratégia do aglomerado.
<ul style="list-style-type: none"> • Trazer ganhos de valor para os participantes. 	Chen e Liu (2008), Zaccarelli <i>et al.</i> (2008) e Souza e Candido (2009)	Propicia ganhos de valor para os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da competitividade do arranjo. 	Langen (2004)	Propicia o fortalecimento da competitividade do aglomerado.
Funções da Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar os processos de comunicação; • Controle e fiscalização da prestação de contas dos atores; • Avaliar o desempenho e resultados; • Orientar a articulação e coordenação. 	Suzigan, Garcia e Furtado (2007), Chen e Liu (2008), Albers (2010), Cairo e Medeiros (2012) e World Bank (2013)	Facilita os processos de comunicação. Propicia confiança e transparência na prestação de contas. Avalia o desempenho e resultados. Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Articulação democrática dos atores; • Gerir o desenvolvimento territorial. 	Delgado e Grisa (2014)	Distribui o poder de forma igualitária entre os participantes. Propicia o desenvolvimento territorial.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir regras de convivência; • Gerenciar conflitos de interesse. 	Rosenau e Czempiel (2000) e Delgado e Grisa (2014)	Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais). Dispõe de sanções para o comportamento oportunista.

Funções da Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer serviços de Informação; • Oferecer serviços de Auditoria e aconselhamento; • Oferecer serviços de Formação e treinamento RH; • Promover expansão comercial das empresas; • Introduzir programas de gestão empresarial; • Introduzir programas de qualidade; • Criação de novas empresas. 	Suzigan, Garcia e Furtado (2007)	<p>Oferece serviços de informação.</p> <p>Oferece serviços de auditoria e aconselhamento.</p> <p>Oferece serviços de formação e treinamento dos recursos humanos (desenvolvimento da aprendizagem).</p> <p>Promove a expansão/desenvolvimento das empresas participantes.</p> <p>Desenvolve programas de gestão empresarial.</p> <p>Desenvolve programas de qualidade.</p> <p>Propicia a criação de empresas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar a criação de empregos; • Oferecer serviços de maneira geral; • Propiciar a promoção da região; • Estimular a internacionalização; • Estimular a inovação e investimento em tecnologia. 	Suzigan, Garcia e Furtado (2007) e Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	<p>Propicia a criação de empregos.</p> <p>Oferece serviços de forma geral.</p> <p>Promove a promoção da região.</p> <p>Estimula a internacionalização.</p> <p>Estimula a inovação e investimentos em tecnologia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer serviços financeiros. 	Rosenau e Czempiel (2000)	Oferece serviços de orientação financeira.
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer subsídios; • Oferecer empréstimos; • Oferecer capital de risco; • Oferecer <i>factoring-leasing</i>; e • Propiciar a isenção de impostos. 	EURADA (1999)	<p>Propicia o oferecimento de subsídios.</p> <p>Propicia o oferecimento de empréstimos.</p> <p>Propicia o oferecimento de capital de risco.</p> <p>Propicia o oferecimento de <i>factoring-leasing</i>.</p> <p>Propicia o oferecimento de isenção de impostos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver planejamento estratégico. 	Villela <i>et al.</i> (2004)	Desenvolve planejamento estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar o desenvolvimento do APL. 	Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	Orienta o desenvolvimento do aglomerado.

Mecanismos de Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de mecanismos de governança está vinculado ao Estado, como regulador direto das atividades empresariais. 	Richardson e Kilfoyle (2009)	Depende da regulamentação do Estado.
<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentos formais. 	De Propriis e Wei (2007), Milan e Vieira (2011) e Trienekens, <i>et al.</i> (2012)	Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais).
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos informais. 	Ouchi (1979) e Trienekens <i>et al.</i> (2012).	Dispõe de mecanismos informais.
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas de comando e sistemas de autoridade; • Sistemas de incentivo; • Procedimentos operacionais padrão; • Procedimentos para resolução de conflitos. 	Sobrero e Schrader (1998)	Dispõe de estruturas de comando e sistemas de autoridade. Dispõe de sistemas de incentivo. Dispõe de procedimentos operacionais padrão. Dispõe de procedimentos para resolução de conflitos.
<ul style="list-style-type: none"> • Acordo para fornecimento; • Estrutura organizacional; • Projeto de melhoria contínua; • Sistema de incentivos financeiros; • Proteção da propriedade do conhecimento. 	Dekker (2004)	Dispõe de acordos para o fornecimento de materiais. Dispõe de estrutura organizacional consolidada. Desenvolve processos de melhoria contínua. Propicia o oferecimento de empréstimos, capital de risco, isenção de impostos, <i>factoring-leasing</i> para as empresas participantes (sistema de incentivos financeiros). Garante a proteção da propriedade do conhecimento.

Mecanismos de Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Princípios e comportamentos éticos; • Liderança organizacional; • Sistema de governança especificando como os atores interagem, procedem e se organizam para alcançar os resultados previstos; • Relacionamento e alinhamento entre os atores; • Participação da implementação para alcançar resultados desejados; • Gestão de riscos e controle interno; • Auditoria interna; • Mecanismos de prestação de contas e transparência visando à adequada <i>accountability</i>. 	TCU (2014)	<p>Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes. Possui liderança organizacional. Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais). Propicia relacionamento e alinhamento entre os atores. Propicia a participação na formulação dos objetivos desejados. Desenvolve gestão de riscos e controle interno. Estimula a realização de auditoria interna. Propicia confiança e transparência na prestação de contas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração e avaliação do desempenho de cada participante; • Incentivos ou recompensas para motivar os participantes; • Padronização dos processos e supervisão dos atores. • A coordenação das atividades do arranjo, de forma que essas atividades cooperem para o alcance dos objetivos coletivos do arranjo. 	Albers (2005)	<p>Monitora e avalia o desempenho individual. Desenvolve incentivos ou recompensas para motivar os participantes. Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva. A Governança tem uma coordenação efetiva.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de valores e premissas compartilhadas; • Existência de sanções coletivas; • (Boa) Reputação dos atores participantes. 	Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	<p>Propicia a participação na formulação dos objetivos desejados. Dispõe de sanções para o comportamento oportunista. Propicia boa reputação ao aglomerado.</p>

Mecanismos de Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos mecanismos de Governança pelos próprios atores participantes, visando à formalização das atividades e as decisões dos gestores; • Avaliação da postura dos atores participantes a respeito de comportamentos cooperativos. 	Wegner, Koetz e Wilk (2012)	<p>Os mecanismos da Governança são definidos pelos atores participantes do arranjo.</p> <p>Há uma avaliação da postura dos atores participantes a respeito de comportamentos cooperativos.</p>
Agentes de Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Entes públicos; • Entes privados; • Entes do terceiro setor. 	Sibeon (1997), Casarotto e Pires (2001), Silva (2006), De Propriis e Wei (2007), Souza e Candido (2009), Dreher e Salini (2010), Vahl (2010), Milan e Vieira (2011), Cairo e Medeiros (2012) e Cassanego Jr. (2014)	<p>Tem como agente a Prefeitura.</p> <p>Tem como agente o Estado.</p> <p>Tem como agente a União.</p> <p>Tem como agentes os acionistas.</p> <p>Tem como agente o Conselho de Administração.</p> <p>Tem como agentes os executivos.</p> <p>Tem como agentes os parceiros.</p> <p>Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES etc.</p> <p>Tem como agentes Universidades/ Faculdades.</p> <p>Tem como agentes as associações de classe.</p> <p>Tem como agentes os sindicatos.</p> <p>Tem como agentes os Centros de Pesquisa.</p> <p>Tem como agentes Parcerias Público-Privadas.</p> <p>Tem como agente a comunidade local.</p> <p>Tem como agentes instituições do 3º setor: ONGs, OSCIPs etc.</p>

Agentes de Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Poderes Públicos • Atores sociais; • Atores econômicos. 	Milan e Vieira (2011).	<p>Tem como agente a Prefeitura.</p> <p>Tem como agente o Estado.</p> <p>Tem como agente a União.</p> <p>Tem como agentes os acionistas.</p> <p>Tem como agente o Conselho de Administração.</p> <p>Tem como agentes os executivos.</p> <p>Tem como agentes os parceiros.</p> <p>Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES, etc.</p> <p>Tem como agentes Universidades/ Faculdades.</p> <p>Tem como agentes as associações de classe.</p> <p>Tem como agentes os sindicatos.</p> <p>Tem como agentes os Centros de Pesquisa.</p> <p>Tem como agentes Parcerias Público-Privadas.</p> <p>Tem como agente a comunidade local.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Acionistas; • Conselho de administração; • Executivos; • Parceiros; • Outras Instituições de apoio. 	Carvalho e Bordeaux-Rêgo (2012).	<p>Tem como agentes os acionistas.</p> <p>Tem como agente o Conselho de administração.</p> <p>Tem como agentes os executivos.</p> <p>Tem como agentes os parceiros.</p> <p>Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos sociais (público afetado, <i>stakeholders</i>, agências reguladoras, público observador e autoridades). 	Di Giulio e Ferreira (2013)	<p>Tem como agente a Prefeitura.</p> <p>Tem como agente o Estado.</p> <p>Tem como agente a União.</p> <p>Tem como agentes os acionistas.</p>

Agentes de Governança		
Embasamento Teórico	Autor(es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Agentes de governo; • Universidades; • Setor empresarial; • Associações de classe. 	Dallabrida (2014)	<p>Tem como agente a Prefeitura.</p> <p>Tem como agente o Estado.</p> <p>Tem como agente a União.</p> <p>Tem como agentes os executivos.</p> <p>Tem como agentes Universidades/ Faculdades.</p> <p>Tem como agentes as associações de classe.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Instituições científicas; • Centros de pesquisa; • Faculdades; • Universidades; • Organizações intermediárias; • Comunidade local. 	Chen, Liu e Hu (2008)	<p>Tem como agentes Universidades/ Faculdades.</p> <p>Tem como agentes os Centros de Pesquisa.</p> <p>Tem como agente a comunidade local.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estatais; • Não estatais; • Públicos; • Privados, com ou sem fins lucrativos; • Agentes econômicos (mercado); • Sociedade civil. 	Knopp e Alcoforado (2010)	<p>Tem como agente a Prefeitura.</p> <p>Tem como agente o Estado.</p> <p>Tem como agente a União.</p> <p>Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES etc.</p> <p>Tem como agentes Parcerias Público-Privadas.</p> <p>Tem como agente a comunidade local.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Secretarias de governo; • Legisladores; • Instituições de apoio; • Sindicatos; • Parcerias público-privadas 	Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Casarotto e Pires (2001), Eurada (2003), OCDE (2004), Saldanha (2009) e Wong, Ho e Singh (2010)	<p>Tem como agente a Prefeitura.</p> <p>Tem como agente o Estado.</p> <p>Tem como agente a União.</p> <p>Tem como agentes instituições como SEBRAE, BNDES etc.</p> <p>Tem como agentes os sindicatos.</p> <p>Tem como agentes Parcerias Público-Privadas.</p>
Requisitos de Governança		
Embasamento Teórico	Autor (es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Regras; • Normas; • Procedimentos que traçam as atividades e ações. 	Souza e Candido (2009) e Cassanego Jr. (2014)	Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais).

Requisitos de Governança		
Embasamento Teórico	Autor (es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a participação de todos. • 	Ferrão (2011)	Motiva a participação de todos.
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões são reconhecidas e acatadas por todos os atores. 	Kirlin (1996) e Stocker (2008)	Tem suas decisões acatadas por todos os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Busca equilíbrio e a representação de todos; • Capacitação institucional e social para coordenar as políticas e processos; • Impulso para motivação e confiança; • Desenvolvimento de esquemas de prestação de contas; • Desenvolvimento da aprendizagem coletiva. 	Carmo (2013)	Busca o equilíbrio e a representação de todos. Possui capacidade institucional e social para coordenar políticas e processos. Propicia impulso para a motivação e confiança. Desenvolve esquemas de prestação de contas. Oferece serviços de formação e treinamento dos recursos humanos (desenvolvimento da aprendizagem).
<ul style="list-style-type: none"> • Relações satisfatórias entre todos os participantes. 	Stocker (2008)	Desenvolve relações satisfatórias entre os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Valores e a ética devem estar explícitos em relação aos procedimentos e processos de decisão. 	Grün (2003), Copel (2006) e Ferrão (2011)	Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança, responsabilidade e transparência na prestação de contas; • Sanções para comportamento oportunista. 	Bovens (2007)	Propicia confiança e transparência na prestação de contas. Dispõe de sanções para o comportamento oportunista.
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da legitimidade das decisões da Governança. 	Kirlin (1996)	Possui reconhecimento da legitimidade de suas decisões.
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança na governança; • Práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva. 	Giddens (1991)	Possui a confiança dos participantes. Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva.

Requisitos de Governança		
Embasamento Teórico	Autor (es)	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Busca de investimentos de maneira coletiva; • Busca atuar em mercados nacionais de maneira coletiva; • Busca atuar em mercados internacionais de maneira coletiva; • Existência de instituições de apoio; • Existência de apoio e estímulo do governo; • Poder é distribuído igualmente entre os participantes; • Controle da performance financeira; • Preocupação com o desenvolvimento sustentável. 	Santos (1997) e Guillén (2000)	<p>Propicia busca de investimentos coletivos.</p> <p>Propicia a participação em mercados nacionais.</p> <p>Propicia a participação em mercados internacionais.</p> <p>Dispõe de instituições de apoio (SEBRAE, BNDES etc).</p> <p>Dispõe de apoio e estímulo governamental.</p> <p>Distribui o poder de forma igualitária entre os participantes.</p> <p>Desenvolve controle da performance financeira.</p> <p>Possui preocupação com o desenvolvimento sustentável.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Existe um código de conduta e ética para os participantes. 	Copel (2006)	<p>Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Apêndice B - Instrumento da Pesquisa

<p>Apresentação da Pesquisa</p> <p>Bom dia/ Boa tarde. Sou _____, entrevistador da pesquisa:</p>
<p>Título: Um estudo sobre a Governança em APLs de empresas do Grande ABC</p>
<p>Pesquisador Responsável: Alessandra Preto Bitante</p>
<p>Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - Programa de Pós-Graduação em Administração - Doutorado</p>
<p>Esclarecimento:</p> <p>O Sr./Sr^a. /Você está convidado (a) a participar, como voluntário, desta pesquisa que tem por objetivo identificar e avaliar a Governança existente nos APLs públicos do Grande ABC, considerando para este estudo o APL Têxtil e de Confecções e o APL Moveleiro.</p> <p>A qualquer momento durante esta pesquisa, o Sr./Sra./Você poderá esclarecer qualquer aspecto que desejar e também poderá interromper a pesquisa, sem qualquer sanção.</p> <p>Os resultados terão fins acadêmicos e serão somados às outras respostas, sem revelar nomes, empresas ou informações referentes à sua privacidade. Não existem respostas certas ou erradas, e sim as que são de sua opinião sobre os assuntos abordados.</p> <p>Agradecemos a sua colaboração e participação.</p>
<p>Bloco 1 – Perfil</p>
<p>Número do questionário: _____ Data da entrevista: _____/_____/_____</p> <p>Horário Início: _____ Horário Fim: _____ Duração: _____ min</p> <p>Identificação do APL:</p> <p>(<input type="checkbox"/>) Têxtil e de Confecções (<input type="checkbox"/>) Moveleiro</p> <p>1.1. Empresa: _____</p> <p>1.2. Tempo de existência da empresa (em anos e meses): _____</p> <p>1.3. Tempo de participação no APL (em anos): _____</p> <p>1.4. Principais Produtos: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Nome do entrevistado: _____</p>

1.5.Cargo:

- Proprietário
- Gerente
- Outra função: _____

1.6.Gênero:

- Masculino
- Feminino

1.7.Escolaridade:

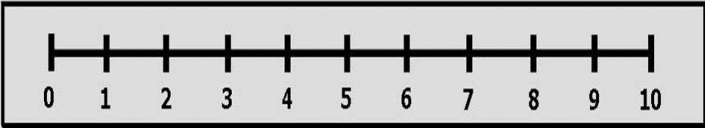
- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio
- Ensino médio incompleto
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-Graduação

1.8.Porte da empresa:

- Igual ou inferior a R\$ 100.000,00
- Superior a R\$ 100.000,00 e igual ou inferior a R\$ 150.000,00
- Superior a R\$ 150.000,00 e igual ou inferior a R\$ 250.000,00
- Superior a R\$ 250.000,00 e igual ou inferior a R\$ 350.000,00
- Superior a R\$ 350.000,00 e igual ou inferior a R\$ 450.000,00
- Superior a R\$ 450.000,00 e igual ou inferior a R\$ 550.000,00
- Superior a R\$ 550.000,00 e igual ou inferior a R\$ 650.000,00
- Superior a R\$ 650.000,00 e igual ou inferior a R\$ 750.000,00
- Superior a R\$ 750.000,00 e igual ou inferior a R\$ 950.000,00
- Superior a R\$ 950.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.000.000,00
- Superior a R\$ 1.000.000,00.

1.9.Número de funcionários:_____

Dados para contato
Caso necessitemos verificar e consolidar algumas informações, gostaríamos de retomar o contato.
Empresa: _____
Nome do entrevistado: _____
Telefone: _____
Endereço: _____
Bairro: _____
Cidade: _____
Entrevistador: _____
Identificação do APL: (<input type="checkbox"/>) Têxtil e de Confecções (<input type="checkbox"/>) Moveleiro

Bloco 2 – Fatores
Por favor, considere as afirmativas a seguir e indique o seu grau de concordância para cada situação apresentada (Dê uma nota entre 0 e 10, sendo 0 para Discordo Totalmente e 10 para Concordo Totalmente)
<p>DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE</p> 

Na sua avaliação, a Governança neste APL:

CARACTERÍSTICAS	Avaliação entre 0 e 10
1. Dispõe de estrutura organizacional consolidada	
2. Propicia a transparência nos processos de gestão	
3. Dispõe de regras, normas e procedimentos para as atividades/ações (regulamentos formais)	
4. Propicia o cumprimento das obrigações legais e contratuais	
5. Dispõe de mecanismos (meios) informais na sua organização	
6. Dispõe de um código de conduta e ética para os participantes	
7. Dispõe de sanções/punições para o comportamento oportunista	
8. Dispõe de estruturas de comando e sistemas de autoridade	
9. Dispõe de procedimentos operacionais padrão	
10. Dispõe de procedimentos para resolução de conflitos	
11. Desenvolve gestão de riscos e controle interno	
12. Desenvolve a estratégia do aglomerado (APL)	
13. Acompanha o trabalho dos gestores das empresas participantes	
14. Avalia o desempenho e resultados das empresas participantes	

CARACTERÍSTICAS	Avaliação entre 0 e 10
15. Possui capacidade institucional e social para coordenar políticas e processos do APL	
16. Possui reconhecimento da legitimidade de suas decisões por parte das empresas participantes	
17. Possui a confiança das empresas participantes	
18. Possui liderança organizacional	
19. Tem suas decisões acatadas por todas as empresas participantes	
20. Propicia relacionamento e alinhamento entre as empresas participantes	
21. Motiva a participação de todas as empresas participantes	
22. Facilita os processos de comunicação entre as empresas participantes	
23. Propicia impulso para a motivação e confiança das empresas participantes	
24. Desenvolve relações satisfatórias entre as empresas participantes	
25. Busca o equilíbrio e a representação de todas as empresas participantes	
26. Depende da legislação regulatória do Estado	
27. Utiliza práticas de gestão baseadas em valores estabelecidos de forma coletiva	
28. Distribui o poder de forma igualitária entre as empresas participantes	
29. Propicia a participação na formulação dos objetivos desejados	
30. Garante a proteção da propriedade do conhecimento (patentes)	
31. Desenvolve recompensas para motivar as empresas participantes	
32. Propicia boa reputação ao aglomerado (APL)	
33. Monitora e avalia o desempenho individual de cada empresa	
34. Propicia a participação em mercados nacionais	
35. Propicia a participação em mercados internacionais	
36. Propicia busca de investimentos coletivos	
37. Desenvolve esquemas de prestação de contas do APL	
38. Propicia confiança e transparência na prestação de contas do APL	
39. Desenvolve controle da performance financeira do APL	
40. Dispõe de instituições de apoio (SEBRAE, BNDES,...) no APL	
41. Dispõe de apoio e estímulo governamental no APL	
42. Possui preocupação com o desenvolvimento sustentável no APL	
43. Oferece serviços de informação sobre o mercado para as empresas participantes	
44. Oferece serviços de auditoria e aconselhamento para as empresas participantes	
45. Oferece serviços de formação e treinamento dos recursos humanos (desenvolvimento da aprendizagem) para as empresas participantes	
46. Incentiva a abertura de empresas no APL	
47. Promove a promoção da região	
48. Estimula a exportação dos produtos das empresas participantes	
49. Estimula a inovação e investimentos em tecnologia das empresas participantes	
50. Oferece serviços de forma geral para auxílio das empresas participantes	
51. Oferece serviços de orientação financeira para as empresas participantes	
52. Propicia o oferecimento de subsídios operacionais para as empresas participantes	
53. Propicia o oferecimento de empréstimos para as empresas participantes	
54. Propicia o oferecimento de capital de risco para as empresas participantes	
55. Propicia o oferecimento de isenção de impostos para as empresas participantes	
56. Propicia o oferecimento de <i>factoring-leasing</i> para as empresas participantes	
57. Desenvolve processos de melhoria contínua para as empresas participantes	
58. Estimula/facilita a expansão/desenvolvimento das empresas participantes	
59. Desenvolve programas de gestão organizacional para as empresas participantes	
60. Desenvolve programas de qualidade para as empresas participantes	
61. Propicia a condução de melhorias operacionais nas empresas participantes	
62. Orienta o desenvolvimento do aglomerado (APL)	
63. Monitora a competição entre as empresas participantes	
64. Divulga informações financeiras e políticas de controle para as empresas participantes	

CARACTERÍSTICAS	Avaliação entre 0 e 10
65. Propicia a utilização dos recursos operacionais de forma adequada para as empresas participantes	
66. Propicia a execução das atividades e atribuições das empresas participantes do APL	
67. Garante a estabilidade do aglomerado (APL)	
68. Propicia ganhos de valor (lucro, competitividade etc.) para as empresas participantes	
69. Propicia comunicação das ações entre as empresas participantes	
70. Propicia o fortalecimento da competitividade das empresas participantes do aglomerado (APL) em relação às empresas não participantes	
71. Propicia o desenvolvimento territorial/locacional	
72. É regida por contratos formais	
73. É dominada por uma única organização	
74. É ditada pelo sistema de preços de mercado	
75. É conduzida pelo comprador/cliente	
76. É conduzida pelas empresas do APL	
77. É conduzida pela informação proveniente do mercado de atuação	
78. Tem o poder exercido pelas grandes empresas participantes	
79. Tem o poder exercido por uma empresa predominante	
80. É exercida por um agente/responsável/coordenador/representante	
81. É constituída por PMEs com poucas empresas dominantes	
82. Tem como responsável o Governo	
83. Tem como responsável um ator coletivo (associação, sindicato, etc.)	
84. É exercida por uma parceria Público-Privada	
85. Estabelece atividades predefinidas (gestão ou execução) para as empresas dentro do APL	
86. Tem como agente/responsável a Prefeitura	
87. Tem como agente/responsável o Estado	
88. Tem como agente/responsável a União	
89. Tem como agente/responsável a comunidade local	
90. Tem como agentes/responsáveis os acionistas das empresas participantes	
91. Tem como agente/responsável o Conselho de Administração do APL	
92. Tem como agentes/responsáveis os executivos das empresas participantes	
93. Tem como agentes/responsáveis os parceiros (fornecedores, clientes, instituições de apoio etc.) das empresas participantes	
94. Tem como agentes/responsáveis instituições como SEBRAE, BNDES etc.	
95. Tem como agentes/responsáveis Universidades/Faculdades	
96. Tem como agentes/responsáveis as associações empresariais de classe	
97. Tem como agentes/responsáveis os sindicatos de trabalhadores	
98. Tem como agentes/responsáveis os Centros de Pesquisa	
99. Tem como agentes/responsáveis parcerias Público-Privadas	
100. Tem como agentes/responsáveis instituições do 3º setor: ONGs, OSCIPs etc.	
101. Dispõe de sistemas de incentivo não financeiro para as empresas participantes	
102. Dispõe de acordos para o fornecimento de materiais entre as empresas participantes	
103. Estimula a realização de auditoria interna nas empresas participantes	
104. Tem o poder exercido por empresas autônomas	
105. Propicia às empresas se auxiliarem mutuamente	
106. Tem uma coordenação efetiva do APL	
107. Tem seus mecanismos definidos pelas empresas participantes do APL	
108. Dispõe de uma avaliação da postura das empresas participantes a respeito de comportamentos cooperativos	
SATISFAÇÃO	
109. Estou SATISFEITO com a Governança deste APL	
110. Com certeza, INDICARIA OUTRAS EMPRESAS para participar deste APL	

