

**UNIP – UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Teresinha de Jesus Carelli

CLUSTERS COMERCIAIS E GOVERNANÇA SUPRAEMPRESARIAL
– um estudo em concentrações de lojas na cidade de São Paulo/SP

**SÃO PAULO
2011**

Teresinha de Jesus Carelli

CLUSTERS COMERCIAIS E GOVERNANÇA SUPRAEMPRESARIAL
– um estudo em concentrações de lojas na cidade de São Paulo/SP.

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós Graduação em
Administração da Universidade
Paulista – UNIP para a obtenção do
título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e
seus formatos organizacionais.

Linha de Pesquisa: Gestão em Redes
de Negócios

Projeto de Pesquisa: *Clusters*
comerciais na cidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. João Paulo Lara de
Siqueira

SÃO PAULO
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Carelli, Teresinha de Jesus

Clusters comerciais e governança supraempresarial : um estudo em concentrações de lojas na cidade de São Paulo/SP. / Teresinha de Jesus Carelli – São Paulo, 2011.

75f. : il. color. + CD-ROM

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2011.

Área de Concentração: Estratégia e Seus Formatos
Organizacionais

“Orientação: Prof.Dr. João Paulo Lara de Siqueira”

1. Varejo. 2. Competitividade. 3. Estratégia. I. Título.

**CLUSTERS COMERCIAIS E GOVERNANÇA SUPRAEMPRESARIAL – um
estudo em concentrações de lojas na cidade de São Paulo/SP.**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós Graduação
em Administração da
Universidade Paulista – UNIP
para a obtenção do título de
mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____/_____/_____
Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira
Departamento de Administração, UNIP

_____/_____/_____
Prof. Dr. Renato Telles
Departamento de Administração, UNIP

_____/_____/_____
Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi
Programa de Mestrado e Doutorado, UNINOVE

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, José e Maria (*in memoriam*), que sempre acreditaram que o estudo é uma oportunidade de aprender e crescer. Suas bênçãos, meus amores, sou eternamente grata.

De forma muito especial, agradeço ao meu amado marido Luciano, pelo amor e carinho recebido na realização deste trabalho, pela compreensão das ausências, pelo incentivo e encorajamento nos momentos importantes.

AGRADECIMENTOS

A Deus, criador de todas as coisas, suprema bondade, pelo dom da vida, pela sabedoria, pela oportunidade que me deu de aprender.

Aos meus irmãos e familiares, que sempre estiveram presentes, mesmo fisicamente distante, acreditando e fortalecendo-me, incondicionalmente, para que eu seguisse em frente. Em especial a Lú e a Livia, aqui em São Paulo, dando carinhosamente, um “empurrãozinho” e, a Graça e a Rita, em São Carlos, com suas palavras de fé.

Ao Programa de Mestrado em Administração da UNIP, na pessoa de seu coordenador, professores e funcionários, em especial a Márcia C. de Carvalho Nunes, secretaria do Programa de Pós Graduação que sempre “nos guardou” e “nos livrou” de todo mal.

Ao Professor João Paulo Lara de Siqueira que com confiança, incentivo e paciência me apoiou, me orientou nesse momento. Minha admiração pela sua humildade, serenidade e respeito pela condução desta orientação.

Ao Professores Denis Donaire e Renato Telles, pelas orientações na banca de qualificação, com contribuições e sugestões para realização desta dissertação.

Aos colegas professores da UNIP, em especial ao Fernando, Solimar e Valdice, pessoas que sempre demonstraram interesse por este trabalho.

As colegas de Mestrado, Roseli Martins, pelos finais de semana que compartilhou seus conhecimentos e a Regina Tartarelli, pelo companheirismo ao longo do curso e, pelo compartilhamento – de material, opiniões e angustias “naturais” –, na reta final deste projeto.

*“O mais importante e bonito, do mundo,
é isto: que as pessoas não estão sempre
iguais, ainda não foram terminadas – mas
que elas vão sempre mudando.”*

Riobaldo (Grande Sertão: Veredas de
Guimarães Rosa)

RESUMO

Em uma economia, onde as transformações recentes criaram necessidade de um comportamento empresarial com nova dinâmica, mais flexível, mais abrangente sendo necessário, nesse novo contexto, aplicar novas estratégias para competir entre elas à cooperação entre os atores. No segmento do varejo a competição é muito acirrada e estar sozinho neste novo comportamento de mercado, enfraquece o negocio; competir em conjunto é mais viável para a sobrevivência. Uma das estratégias para esse enfrentamento é a formação de um aglomerado e a formação de uma governança no local. O principal objetivo deste trabalho foi identificar se há existência de governança nos *clusters* pesquisados e suas ações estratégicas. Para isso foi realizado um levantamento bibliográfico sobre *clusters* e governança, no qual foi realizada uma pesquisa empírico-analítica, com pesquisa descritiva e quantitativa. A população de interesse, para pesquisa, são os *clusters* comerciais, sendo que, dessa população foi apresentada a amostra do *cluster* da Rua Teodoro Sampaio – instrumentos musicais, a Rua do Gasômetro – segmento madeireiro, a Vila Madalena – concentrações de bares, onde foram aplicados questionários com questões abertas e questões fechadas. Para realizar uma comparação, foram estudadas a Associação Cultural de Revitalização e Recuperação do Brás; as Câmaras de Dirigentes Lojistas da Santa Ifigênia e do Bom Retiro, sendo a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com questões abertas. Os principais resultados obtidos foram que alguns clusters apresentam governança e os lojistas reconhecem esta governança, outros não apresentam governança. Nos clusters em que foram identificados governança há caracterização formal – como no caso das Câmaras de Dirigentes Lojistas e, informal como no caso da Rua do Gasômetro.

Palavras-chave: Varejo, Competitividade, Estratégia, *Clusters*, Governança.

ABSTRACT

In an economy where changes have lead to the need of conducting business with a new dynamic, more flexible, and more comprehensive way. In this new context, the companies must apply new strategies to compete including cooperation between the actors. In the retail business, competition is very hard and seems that to be alone in this new context weakens the business; instead, to compete together is more viable for survival. One strategy for dealing with this problem is the formation of a *cluster* and the adoption of governance. The main objective of this study was to identify whether there were applied governance practices regarding strategic actions in the surveyed *clusters*. To this was based on a literature on clusters and governance, which was peformed in na empirical analytical research with descriptive and quantitave. The population of interest for research, are the commercial clusters, and that this population sample was presented to the cluster of Rua Teodoro Sampaio – musical instruments, Rua do Gasômetro – wood industry, Vila Madalena – concentrations of bars, where they were administeres questionnaire with open questions and closed questions. In order to do this study it will be based in the literature on *clusters* and governance, with use of empirical-analytic research, with descriptive and quantitative tools. The aimed population of the research were the commercial *clusters*, and that this population, the study used a sample of Rua Teodoro Sampaio - Musical instruments - in São Paulo / SP. The research used questionnaires with open questions and closed questions. In order to produce a comparison with the data collected in this sample, three other samples were observed using open questionnaires as a method of acquiring information: Associação Cultural de Revitalização e Recuperação do Brás, the Câmara de Dirigentes Lojistas da Santa Ifigênia and the Câmara de Dirigentes Lojistas do Bom Retiro. The main results were that some clusters have governance and governance retailers recognize this, others do not governance. In clusters that were identified for formal characterization of governance - as in the case of Câmaras de Dirigentes Lojistas and informal as in the Rua do Gasômetro.

Key-words: Retail, Competitiveness, Strategy, *Clusters*, Governance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Amostras dos três <i>clusters</i> de negócios pesquisados.....	45
Tabela 02 – Respostas sobre a existência de uma associação.....	46
Tabela 03 – Respostas sobre o nome da associação.....	47
Tabela 04 – Justificativa sobre o interesse da existência de uma associação.....	48
Tabela 05 – Respostas sobre o acompanhamento de práticas pelos lojistas.....	49
Tabela 06 – Relação das práticas que são acompanhadas.....	50
Tabela 07 – Respostas sobre o interesse de práticas de interesse comum.....	51
Tabela 08 – Respostas obtidas a existência de guerra de preços.....	52
Tabela 09 – Justificativa da existência de guerra de preços.....	53
Tabela 10 – Justificativa da não existência de guerra de preços.....	54
Tabela 11 – Respostas sobre a existência de vantagens em relação às demais lojas.....	55
Tabela 12 – Justificativa para a obtenção de vantagem de algumas lojas.....	56
Tabela 13 – Respostas se a concentração fortalece ou enfraquece as lojas.....	57
Tabela 14 – Justificativa porque a concentração fortalece ou enfraquece as lojas.....	58
Tabela 15 – Respostas se seria bom a existência de uma associação que orientasse as lojas.....	59
Tabela 16 – Razões para existência de uma associação.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Apresentação das amostras dos <i>clusters</i> de negócios pesquisados.....	45
Gráfico 02 – Conhecimento da existência de uma associação representativa.....	46
Gráfico 03 – Interesse sobre uma associação.....	47
Gráfico 04 – Razões para existir uma associação.....	48
Gráfico 05 – Existência de práticas acompanhadas pelos lojistas.....	49
Gráfico 06 – Relação das práticas acompanhadas.....	50
Gráfico 07 – Interesse de práticas de interesse comum.....	51
Gráfico 08 – Existência de guerra de preço.....	52
Gráfico 09 – Razões para existir guerra de preço	53
Gráfico 10 – Justificativa da não existência de guerra de preço	54
Gráfico 11 – Conhecimento da existência de vantagens em relação às demais lojas..	55
Gráfico 12 – Reconhecimento da vantagem como condição natural.....	56
Gráfico 13 – Se a concentração fortalece ou enfraquece as lojas.....	57
Gráfico 14 – Porque a concentração fortalece ou enfraquece as lojas.....	58
Gráfico 15 – Se seria bom a existência de uma associação que orientasse as lojas....	59
Gráfico 16 – Razões para existência de uma associação.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fundamentos da performance competitiva de <i>clusters</i>	25
Quadro 02 – Performance competitiva de <i>clusters</i> : atributos.....	32
Quadro 03 – <i>Clusters</i> , números de entrevistas e roteiro de entrevista	37
Quadro 04 – Características Governança corporativa e Governança em <i>clusters</i> ..	65

LISTA DE SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

FENIT – Feira Internacional da Indústria Têxtil

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de Pesquisa.....	16
1.2 Objetivos da Pesquisa	18
1.3 Questões de Pesquisa.....	19
1.4 Justificativa da escolha do tema	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 <i>Cluster</i>	20
2.2 <i>Clusters</i> comerciais.....	26
2.3 Entidade supraempresarial	27
2.4 Governança Corporativa	28
2.5 Governança em <i>clusters</i>	30
2.6 Governança Corporativa x Governança de <i>Clusters</i>	33
3 METODOLOGIA	37
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	40
4.1 Análise dos resultados dos questionários.	44
4.2 Roteiros de Entrevista.....	61
5 CONCLUSÕES.....	63
5.1. Contribuições.....	655
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE I	71
APÊNDICE II	74

1 INTRODUÇÃO

Depois da Segunda Guerra Mundial e principalmente a partir dos anos 1990, com o fim da Guerra Fria, a economia do mundo passou por uma profunda mudança e, isto acentuou o processo de transformações de toda ordem por que vêm passando a maioria das economias estabelecidas no globo.

O ambiente econômico mundial está cada vez mais globalizado, embora com diferentes nuances, envolvido no processo denominado por Ianni (2007), de mundialização. Para esse autor, o contexto de alterações políticas, econômicas e culturais, que varrem o mundo, alimenta a insegurança e, exige que os indivíduos reavaliem e mudem suas atitudes, para dominar os novos desafios.

Ainda, para Ianni,

“A sociedade global já tem sido objeto de estudos e interpretações, em seus aspectos históricos, políticos, econômicos, culturais, geográficos, demográficos, geopolíticos, ecológicos, religiosos, artísticos e filosóficos. Além das indicações e intuições que frequentemente aparecem nos estudos sobre a sociedade nacional, multiplicam-se as reflexões sobre as configurações e os movimentos da sociedade global” (IANNI, 2007, p.136).

Também se observa que as noções de espaço e tempo, estão sendo alteradas pelos desenvolvimentos científicos e tecnológicos incorporados e dinamizados pelos movimentos da sociedade global.

As redes de articulações e as alianças estratégicas de empresas, corporações, conglomerados, fundações, centros e institutos de pesquisas, universidades, igrejas, partidos, sindicatos, governos, meios de comunicação impressa e eletrônica, tudo isso constitui e desenvolve tecidos que agilizam relações, processos e estruturas, espaços e tempos, geografias e histórias. As identidades embaralham-se e multiplicam-se. As articulações e as velocidades *desterritorializam-se* e *re-territorializam-se* em outros espaços, com outros significados. (IANNI, 2007)

Para enfrentar estes novos tempos em que a competição fica mais evidente, devido à globalização, uma maior complexidade nas estruturas organizacionais; maiores exigências do consumidor, que dispõe de inúmeras opções de compra – as empresas estabelecem alianças; formam redes de empresas, consórcios; se agrupam em diversos tipos de sistemas econômicos locais, para poder estabelecer ferramentas estratégicas para competir.

Dentro dessa discussão de novas estratégias, tendo como objetivo obter vantagem competitiva, o tema *clusters* de empresas vem ganhando atenção no meio acadêmico, com apresentações de teses e elaboração de artigos.

No final do século XIX, Alfred Marshall, mais precisamente em 1890, relatou a existência de distritos industriais na Inglaterra, registrando-as no livro *Princípios da Economia*. *Marshall* considerou nos seus estudos, os benefícios que são proporcionados às empresas, como redução de custos, aumento de produtividade e lucratividade, quando elas fazem parte de um aglomerado.

Para Bell *et al.* (2009), as raízes do conceito dos *clusters* podem ser rastreadas a partir do trabalho sobre distritos industriais, de Alfred Marshall, embora outros autores, como o economista Paul Krugman (1991), tenham dado significativas contribuições para o entendimento das ações nos aglomerados, explicando os ganhos crescentes (em escala) na condução das ações desses locais, com uma abordagem de geografia econômica.

Posteriormente, dentre os autores que pesquisam sobre o tema, – Porter é o autor mais divulgado e o mais conhecido na conceituação sobre *clusters*. Para – o autor, *cluster* é uma concentração geográfica de empresas interconectadas - fornecedores e prestadores de serviço especializados; firmas em indústrias relacionadas e outras entidades de interesses pertencentes a um setor industrial específico onde há concorrência, mas também há práticas de cooperação (PORTER, 1998).

Em artigo publicado no *Academy of Management Review*, em 2009, Bell *et al.* consideram que

“enquanto Porter pode ter popularizado o conceito de *cluster*, as ideias sobre o que ele chamou de *clusters*, têm uma longa tradição, e pode-se pensar no trabalho de Porter como uma síntese das ideias provenientes de uma gama de atividades de cientistas sociais”.

Altenburg e Meyer-Stamer (1999), afirmam que, na América Latina, os *clusters* são formados com maior frequência por micros e pequenas empresas que buscam a sobrevivência e cujos produtos e serviços são produzidos com baixa qualidade para o mercado local, mas com grande importância no crescimento econômico e no desenvolvimento de um país e, que em um mundo globalizado, mais

competitivo, algumas regiões prosperam e tornam-se mais capazes de enfrentar a rivalidade exacerbada.

No Brasil, diversos pesquisadores já se dedicaram ao tema, abordando diferentes aspectos dos *clusters*. Zaccarelli estudou vantagens competitivas nos aglomerados; Casarotto e Pires, as estratégias competitivas adotadas por pequenas e médias empresas; Amato Neto, as redes de cooperação produtiva em pequenas e médias empresas, entre outros.

De fato, Zaccarelli *et al.* (2008), destacam que o assunto *clusters* vem despertando variado interesse, com distintas abordagens sociológicas, geográficas, administrativas.

As aglomerações empresariais podem abrigar firmas, tanto do setor de manufatura, como de serviços ou comércio. Em algumas cidades podem ser encontradas concentrações locais de lojas especializadas em determinados produtos. É o que ocorre, por exemplo, na Rua Santa Ifigênia, com os produtos eletrônicos ou na Rua Teodoro Sampaio, com instrumentos musicais – ambas em São Paulo.

Ainda, para Zaccarelli *et al.* (2008), esse sistema formado por um conjunto de empresas, apresenta comportamento com características próprias, que se forem observados em empresas isoladas não foram encontradas.

1.1 Problema de Pesquisa

Zaccarelli *et al.* (2008), citam Newlands (2003) para esclarecer a existência de uma variedade de abordagens sobre *clusters* que são orientadas para identificação das vantagens originadas para as firmas que os integram, e para o entendimento da importância e extensão dessas vantagens competitivas baseadas na concentração espacial e na compreensão do balanço entre competição e cooperação. Para Zaccarelli (2000), o poder competitivo dos *clusters* de negócios é maior do que nas empresas que se localizam fora dos *clusters*.

Vicari (2009), complementa a abordagem de Rosenfeld (1997, p.5), destacando os elementos que dão origem ao desenvolvimento dos *clusters*, como por exemplo, canais ativos de interação funcionando, a capacidade tecnológica

sendo reforçada, acumulação do o saber ao longo das gerações, comunidade local sendo envolvida no negocio, aprendizagem que se desenvolvem entre os agente econômicos, tudo isso realizado por meio de envolvimento institucional.

Os entendimentos dos autores citados convergem no sentido de que nos *clusters* há presença de cooperação, sinergia, interdependência; que as empresas pertencentes aos aglomerados formam um sistema e que, segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p.43) , “não poderiam ser considerados como simples soma de efeito das empresas consideradas isoladamente, o que são hoje chamados de *clusters* e redes de negócios, sendo casos particulares de entidades supraempresariais, que é uma abstração”.

Nos *clusters* há uma grande interrelação entre os atores, onde é possível a troca de conhecimento, possibilidade de visão coletiva, compartilhamento de informações, tecnologia, fornecedores, o que torna possível compartilhar oportunidades e obter vantagem competitiva, pois os atores aumentam seu poder de competitividade e reduzem os custos das operações. (PORTER, 1991).

Nas empresas que fazem parte do aglomerado também existem conflitos e, por não existir uma orientação formal, como acontece na governança corporativa, onde são formados conselhos administrativos, onde a hierarquia e o poder centralizado são formalizados; nos *clusters* a resolução de conflitos e definição de estratégias visando a obtenção de vantagem competitiva – é orientada e estabelecida pelo próprio formato do agrupamento, que na sua unicidade buscam proteção e estabilidade ao grupo, onde a governança informal é praticada para obtenção de vantagem competitiva.

Para Zaccarelli *et al.* (2008, p.52), governança supraempresarial tem uma influência orientadora, de caráter estratégico “voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supraempresarial”, conceito que será estudado na pesquisa.

Portanto, segundo os pesquisadores,

“entidade supraempresas se constitui em um sistema instituído pela interrelação de um conjunto de negócios relacionados a um determinado produto, linha categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes

em relação as empresas situadas externas a ele". (ZACCARELLI *et al*, 2008, p.44)

Uma vez que alguns autores (*Williamson, 1985; Lastres e Cassiolato, 2005; Suzigan, 2007; Zaccarelli et al. 2008*, entre outros) que se dedicaram ao estudo de *clusters* e identificaram a presença de interações entre as empresas que sugerem a existência, nesses locais, de uma entidade supraempresarial; questiona-se: Há existência de uma governança nas entidades supraempresarias? Caso exista, quais seriam as características dessa governança? Os lojistas têm consciência da sua existência?

Este estudo terá como foco os *clusters* comerciais e suas governanças.

1.2. Objetivos da Pesquisa

Considerando o problema de pesquisa, foi fixado como objetivo geral a busca por evidências de que há governança em *clusters* comerciais.

Para a pesquisa, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar se há diferença entre governança de empresas e governança de *clusters*.
2. Identificar a eventual presença de governança em *clusters* comerciais na cidade de São Paulo.
3. Caso seja identificada governança nos *clusters* pesquisados, descrever como ela se dá e suas formas de atuação.
4. Caso seja identificada governança nos *clusters* pesquisados, verificar se os lojistas do *cluster* reconhecem a sua existência.

O trabalho está estruturado em seis capítulos; o primeiro capítulo apresentará a introdução, no capítulo dois estará reunida a fundamentação teórica e os conteúdos para sustentação à dissertação e a construção do modelo teórico; no capítulo três serão mostrados os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa; no capítulo quatro serão apresentados o resultado da pesquisa e os

roteiros de entrevista e, no capítulo cinco serão apresentadas as conclusões do trabalho e as contribuições que possam vir de sua realização.

1.3 Questões de Pesquisa

A literatura de Administração de Empresas contempla de uma forma extensiva o tema governança de empresas, no entanto, poucas pesquisas apresentam estudo sobre governança de *clusters* ou redes.

Assim sendo, espera-se responder às seguintes questões:

1. A literatura de administração aponta algum tipo de diferença entre governança de empresas e a governança de *clusters* (entidades supraempresariais)?
2. Existe governança nos *clusters* comerciais de São Paulo?
3. Caso exista governança nos *clusters* comerciais, como é essa governança?
4. Caso exista governança nos *clusters* comerciais, os lojistas reconhecem essa governança?

1.4 Justificativa da escolha do tema

Nos textos de administração, em geral, observa-se que a governança exerce um efeito positivo na atuação das organizações e, a discussão de sua presença em um *cluster* comercial pode ajudar na compreensão de como são articuladas as estratégias nas empresas pertencentes aos aglomerados.

A literatura sobre *clusters* menciona a possibilidade de existência de governança nessas aglomerações, mas há pouca informação sobre como seria o funcionamento dessa governança e quem exerceria.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cluster

Uma das primeiras teorizações sobre *clusters* foi dada pelo economista inglês Alfred Marshall (1890) que observou a existência de artigos que seriam provenientes de uma concentração de indústrias em certas localidades e esse fenômeno seria chamado comumente, embora não muito acertadamente, de indústria localizada. (MARSHALL, 1982, *apud* SIQUEIRA *et al.*, 2009).

Compactuando com o entendimento de Marshall, no sentido de que os *clusters* são aglomerações de firmas que se formam em uma mesma área geográfica, em 1991, Krugman (1991), ao estudar a geografia econômica, relatou o caso do *cluster* de colchas para camas e tapetes em Dalton, Geórgia (EUA). Nesse exemplo, um evento fortuito se constituiu no ponto de partida para o desenvolvimento de um *cluster* e mostrou como a teoria econômica pode ser empregada para explicar porque negócios semelhantes são atraídos para um local, uma vez iniciado o processo de agrupamento.

Siqueira *et al.* (2009), no artigo intitulado “Uma avaliação da produção acadêmica brasileira recente sobre *clusters* de negócios”, pontuam que “embora não exista um conceito de *cluster* universalmente aceito, provavelmente a concepção de Porter seja a mais conhecida”.

Após estudos sobre *clusters*, onde pesquisou diversos aglomerados, como por exemplo, o da Califórnia, como o Vale do Silício e as vinícolas em Las Vegas, os cassinos; em *Detroit*, a indústria automobilística; em *Nova York*, os serviços financeiros e ; na Europa, Itália, onde identificou os *clusters* de moda de couro e o da indústria química na Alemanha; Porter(1990), definiu *clusters* como “concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas em um campo particular”.

Para Altenburg e Meyer-Stamer (1999), as aglomerações – *clusters* – de certas atividades econômicas, ocorrem porque oferecem uma maior segurança as firmas que estão dentro do que se estivessem fora da concentração, apresentando assim, uma eficiência coletiva, como uma ação conjunta e custos de transação baixos. Para esses autores, os *clusters* da América Latina apresentam três grandes

deficiências, alta heterogeneidade no nível de desenvolvimento das firmas e baixa competitividade das pequenas e médias empresas, além da falta de capacidade de inovação e o baixo grau de especialização e cooperação entre as empresas.

Segundo Schmitz (1995), *clusters* são concentrações geográficas e setoriais de empresas e, os ganhos competitivos associados à interação entre empresas em nível local, promove a eficiência coletiva além de outras vantagens derivadas da aglomeração.

Vários autores brasileiros têm contribuído para uma definição de *clusters*. Para Lastres e Cassiolato (2003, pag.10),

“cluster refere-se à aglomeração territorial de empresas, com características similares e; em algumas concepções, enfatiza-se mais o aspecto da concorrência, do que o da cooperação, como fator de dinamismo”;

Algumas abordagens reconhecem a importância da inovação, que é vista de uma maneira simplificada (como aquisição de equipamentos, por exemplo) e não contempla necessariamente outros atores – além das empresas – tais como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros. Para os autores, os *clusters* referem-se a aglomerados territoriais de empresas e, dessa forma, apresentam atividades semelhantes.

Para Suzigan *et al.* (2002, p. 2), *clusters* são aglomerações geográficas e setoriais de produtores especializados de bens ou serviços diferenciados, cooperando entre si e com outros agentes também especializados (fornecedores, agentes comerciais, agentes transportadores, centros de P&D e outros); em conjunto, beneficiam-se de economias externas, pecuniárias ou tecnológicas, derivadas não só da produção (economias externas puras, ou relacionadas a tamanho de mercado, ou a existência de mercados locais de trabalho especializado), mas também de atividades de distribuição, marketing, compras, serviços de manutenção e outros serviços especializados. Estas atividades são, em alguns casos, resultado de ações conjuntas, deliberadas de produtores, fornecedores e outros agentes especializados, e levam à ‘eficiência coletiva’.

A formação de *cluster* é identificada, segundo Zaccarelli (2000, p. 197), se em um aglomerado de empresas, a competitividade desenvolver características diferentes. Para esse autor, para que se entenda o comportamento dos *clusters*, é necessário que seja empregada a ótica estratégica, na qual há uma convergência

na busca do conhecimento das interações entre as partes e como elas se organizam para atingir determinado objetivo, sem a preocupação de entender o conteúdo intrínseco de cada.

Para Perry (2005), existe um conjunto de fenômenos que levam à formação de *clusters* e, para ele, *clusters* estão associados à “concentração de uma atividade em uma localidade específica” que se identifica com duas representações para o uso do termo *clusters*; a primeira está relacionada à localização que, segundo o autor, o agrupamento geográfico industrial distinto, obtém vantagem sobre agrupamentos de atividade econômica alternativos e a segunda representação é que as empresas que estão localizadas nos *clusters* atuam conjuntamente, desenvolvem uma interdependência, mas ao mesmo tempo, há uma competição entre elas por participação de mercado, empregados e recursos, desempenhando uma economia de alto desempenho.

Na análise de Perry (2005), os *clusters* também colaboram para que a economia tenha alto desempenho e para que a empresa esteja em um agrupamento geográfico tendo uma vantagem competitiva. Para o autor, nos *clusters*, as empresas estão agrupadas, o que gera diferentes formas de interdependência; por estarem muito próximas, os negócios competem entre si, seja pela competição na participação de mercado, por empregados ou pelos recursos e por este posicionamento geográfico, são mais competitivas das que as organizações que estão fora dos *clusters*.

Os *clusters*, para Andriani *et al.* (2005), possuem características de uma massa crítica de empresas e instituições localizadas em uma mesma área geográfica, além de sua especialização em um conjunto de atividades econômicas interdependentes, têm a característica de firmas que se especializam em diferentes aspectos da cadeia de valor; isto por causa de sua complementaridade; as empresas são integradas por uma divisão externa de trabalho resultando em redes de relacionamento de entradas e saídas. As empresas são imbricadas em uma densa rede de interdependência (social e cultural) , não usual, que geram oportunidades para aprendizado mútuo e elevam o nível de cooperação.

As definições de *clusters* de Marshall (1982), Porter (1990), Schmitz (1995) e Zaccarelli (2008) convergem quanto a algumas características, como por exemplo, o fato de as empresas estarem em uma concentração geográfica possibilita maior competitividade e facilita quanto à disseminação e acesso às informações.

Krugman (1991) e Porter (1990) apresentam similaridade quanto à abordagem dos *clusters* resultarem de uma força natural do mercado e como o mercado determina seu desempenho.

Já Schimitz (1995), teoriza que, além das economias externas locais espontâneas, os *clusters* podem receber apoio do setor público por meio de determinadas medidas políticas e a cooperação entre empresas; Krugman (1991) analisa a nova geografia econômica na busca de uma construção teórica.

Para Porter (1990), os *clusters*, têm uma dinâmica de economia de empresas, assim como Lastres e Cassiolato (2003) destacam as variáveis, economia e gestão, como as principais variáveis presentes nos *clusters*.

Humphrey (2003) define distritos industriais como uma rede de pequenas empresas que estão conectadas pela especialização e pela divisão de trabalho, o que desencadeia capacidade de crescimento coletivo; se comparadas às pequenas empresas isoladas, as empresas pertencentes aos distritos industriais e até mesmo comparadas a grandes empresas, há maior vantagem competitiva, grande cooperação e competição.

Para Scott (1998), os *clusters* possibilitam vantagens competitivas localizadas e isso ocorre porque há uma coordenação extra – mercado e de políticas públicas. Ainda para o autor “os *clusters* são constituídos como economias regionais intensivas em transação que, por sua vez, são enlaçadas por estruturas de interdependência que se espalham por todo o globo”

Os autores Baêta e Silva (2002), consideram que os *clusters* também são aglomerados competitivos, os autores definem *clusters* como aglomeração, e para eles, *clusters* têm uma possibilidade de crescimento contínuo superior às aglomerações econômicas comuns e, os atores se beneficiam pois diminuem custos e riscos, há maior oferta de mão de obra, atraem capital, potencializam o dinamismo empresarial e oferecem melhor qualidade de vida na região.

O conceito de *clusters* para Zaccarelli *et al.* (2008), afirma que em um sistema supraempresarial como os *clusters* não se observam apenas aspectos relacionados à concentração geográfica, mas que devido a esta formação - aglomerado de empresas que se relacionam, adquirem características próprias que não existiriam em empresas agindo isoladamente. Para os autores,

“entidade supraempresarial se constitui em um sistema instituído pela interrelação de um conjunto de negócios relacionados a um determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a

dinâmica das relações entre as organizações implicam em efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação às empresas situadas externas a ele." (ZACCARELLI *et al.* 2008, p.44).

Os conceitos dos autores, aqui utilizados, afirmam que os *clusters* tiveram uma forma espontânea na sua origem, que compartilham inovações e que, por estarem inseridos em uma mesma localidade, obtêm vantagem competitiva.

Na presente pesquisa, foi utilizada como definição operacional que *clusters* são concentrações espaciais de firmas especializadas em um produto – ou outros a ele relacionados – e que obtêm vantagem graças a esse arranjo.

Operacionalmente as características de um *cluster* foram constatadas por meio de entrevistas com lojistas utilizadas para a comprovação da existência e atuação de entidade supraempresarial.

A seguir, encontra-se o Quadro 01 com os Fundamentos da performance competitiva de *clusters*, onde os autores abordam o fundamento como uma condição vinculada à competitividade do agrupamento e com caráter potencializador da capacidade competitiva; o impacto na competitividade deriva de causa e o efeito, relacionados às consequências estratégicas e à constituição de fontes de vantagens associadas a benefícios e valor para clientes ou posições privilegiadas de custos. Os fundamentos 10 e 11 de *clusters* apresentam causas associadas a movimentos de intervenção, ou seja, determinadas por ação e decisão de agentes, os efeitos respectivos foram destacados com cores mais escuras, sugerindo que os efeitos desses fundamentos, condições instaladas deliberadamente, oferecem as bases para a constituição de vantagens para o sistema.

Quadro 01 – Fundamentos da performance competitiva de *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 fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos.	Custos de busca e acesso menores para 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 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 status atribuído relacionado ao trabalho.
10	CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de (novas) tecnologias	Movimento de intervenção, pois com 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 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).

2.2 *Clusters* comerciais

A teorização sobre *clusters* industriais, desde Marshall, passando por Krugman (1991), Perry (2005) e autores brasileiros, converge para a discussão da vantagem da competitiva e as características que possibilitam essa vantagem, como por exemplo, estar em uma mesma região geográfica. Partindo desse conceito, foram estudados *clusters* comerciais, onde as mesmas características foram apresentadas e apontadas como responsáveis pela obtenção de vantagem competitiva.

Para Parente (2000), a localização, para os varejistas, consiste em uma das decisões mais críticas, pois diferentemente das variáveis que podem ser alteradas ao longo do tempo, como por exemplo, mix de produtos, serviços, preço, promoção, atendimento e apresentação, ela não pode ser modificada e esta variável irá influenciar a atratividade da loja junto aos consumidores (PARENTE, 2000, p. 325)

Ainda para Parente, “nas cidades maiores, é comum encontrarmos em torno da região comercial do centro, ruas com uma concentração especializada em um ramo varejistas” e cita na cidade de São Paulo, a Rua São Caetano, com lojas de vestidos de noiva, as decorações da Alameda Gabriel Monteiro da Silva, armarinhos e tecidos encontrados na Rua 25 de março, lustres na Rua da Consolação, as boutiques sofisticadas na Rua Oscar Freire, as confecções na Rua José Paulino e as lojas de móveis na Rua Teodoro Sampaio; no Rio de Janeiro, o autor cita a Rua Santa Clara, de moda praia, a Rua Figueiredo Magalhães, moda jovem e as confecções encontradas nas Ruas da Alfândega e do Ouvidor; exemplos de algumas ruas com concentrações de ramos varejistas. (PARENTE, 2000, p. 333)

Rosenfeld (2005) colabora com a conceituação, quando diz que nos *clusters* comerciais, há uma concentração geográfica de estabelecimentos interdependentes, que são ligados por transações comerciais, onde vivenciam os mesmos problemas mas que se beneficiam-se das mesmas oportunidades; os *clusters* comerciais podem se beneficiar dessas características e ter maior competitividade, pois aplicam as práticas que dão melhores resultados, são estimulados a inovar, há especialização de mão de obra e das atividades econômicas relacionadas.

Para Zaccarelli *et al.* (2008), as empresas que estão nos *clusters* de negócios não podem ser vistas da mesma forma que são vistas as empresas que atuam

isoladamente, ainda para os autores, nos *clusters*, as empresas se relacionam de uma forma sistêmica, adquirem características próprias – o que pode ser definido como entidade supraempresarial.

Será utilizada, nesta pesquisa, como definição operacional que *clusters* comerciais são concentrações espaciais de lojas especializadas em um produto, ou outros a ele relacionados, sendo que nesses *clusters* comerciais, as empresas se relacionam de uma forma sistêmica e adquirem características próprias – o que pode ser definido como entidade supraempresarial.

2.3 Entidade supraempresarial

A existência de *clusters* e redes de negócios precisa ser evidenciada e percebida, pois não tem capital social, proprietários, executivos formais, representantes, empregados e, não são regulados por leis, não pagam impostos; não têm endereço de correios, site ou email, não têm registros em cartórios e não são formalizados. (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.13)

Para melhor entender *cluster* de negócios, é necessário abordar o tema de uma forma diferente da abordagem de empresas, é preciso “identificar as interrelações entre os agentes que compõem o sistema, compreender a entidade supraempresarial, abordando na sequência os efeitos do conjunto das interações”. (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.43)

Diante da possibilidade de uma nova forma de ação das organizações, há necessidade de uma visão sistêmica, de uma relação interdependente, para criar estratégias de crescimento como um todo e também como questão de sobrevivência individual, podendo enfrentar com maior resistência as incertezas e conflitos existentes.

“A entidade supraempresarial é composta por empresas que se relacionam como formando um sistema, e desse modo, adquirem características próprias de um conjunto de empresas, que não existem nas empresas consideradas isoladamente”. (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.43)

Adicionalmente,

“que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele”. (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.44).

Para os autores, é desafiador desenvolver explicações, abordar e entender os sistemas supra empresariais, pois tais sistemas resultam de uma dinâmica evolutiva, onde estão envolvidos diversos atores que participam ativamente e que não têm consciência do seu envolvimento e agem de forma estratégica. A partir de um agrupamento inicial e da evolução de uma transação pura (compra-venda) para relacionamentos comerciais, desencadeia-se um processo de fidelização comercial, com ações sentenciadas e conscientes dos agentes, porém, nem sempre voluntárias. A continuidade deste processo, que começa timidamente, assegurará perspectivas em maior número e com maiores vantagens no futuro, conduzindo “a posições progressivamente superiores em termos competitivos e resultando em capacidade competitiva superior, derivada da vinculação entre negócios”. (p. 106)

2.4 Governança Corporativa

Governança corporativa é um tema amplamente discutido no mercado, nas práticas gerenciais e na academia; como disciplina, desperta diferentes interesses, como na Administração, na Economia, no Direito, na Contabilidade, entre outros.

O conceito de governança corporativa, segundo Silva (2004), existe há mais de cinquenta anos, porém, foi na década de 1980 que esse tema apareceu com uma nova discussão; antes disso a discussão era sobre a Teoria da Firma, Custo de Transação, onde propriedade e controle, divergências entre acionistas eram o foco da discussão (SILVEIRA, 2005). Governança corporativa, para Silveira (2005), é descrita como um conjunto de mecanismos que governa o processo decisório dentro de uma empresa.

“Os estudos sobre esse tema vêm ganhando espaço desde a publicação de *The modern corporation and private property* por Berle e Means (1982), tendo

expandido-se consideravelmente nas últimas décadas como consequência de escândalos financeiros em empresas de diversos países desenvolvidos”; o autor cita os casos *EnronCorp*, *World Com Inc* e *Parmalat*, amplamente discutidos tanto na mídia geral quanto no contexto acadêmico.

Para Oliveira (2006), a governança corporativa está relacionada aos negócios, produtos e serviços da empresa e, para que a empresa possa otimizar seu desempenho é necessário um conjunto de práticas administrativas; assim, todas as partes interessadas – os acionistas, governo, clientes, fornecedores, credores, fornecedores funcionários, ficam protegidos de maneira equitativa. O comportamento de adotar práticas administrativas faz com que a empresa facilite o acesso às suas informações básicas e apresente um modelo de gestão que tenha como finalidade a maior proteção do patrimônio, oferta com maior atratividade e, potencialização do valor da empresa.

Segundo Andrade *et al.* (2007, pag. 127,128),

“praticamente todos os modelos de governança corporativa e, mais enfaticamente, os resultantes da separação da propriedade e da gestão atribuem à constituição e ao funcionamento de conselhos de administração um papel crucial como força interna de controle”.

Ainda para os autores, “a importância dos conselhos como força interna de controle é de tal ordem que não é possível dissociar as expressões governança corporativa e conselho de administração”; o que não significa dizer que a simples constituição de conselhos, com funcionamento periódico regular e formal, seja garantia suficiente de monitoramento eficaz, redutor de conflitos e de custo de agência e maximizador da riqueza e de retorno gerados pela corporação (ANDRADE *et al.* , 2007).

Os mecanismos de governança (WILLIAMSON, *apud* MARQUES *et al.*, 2009) seriam formas de exercer esse controle sobre a gestão de maneira a buscar atender os interesses dos proprietários e reduzir os custos desse processo. Esses sistemas de controle incluiriam práticas externas às organizações, como pressões de mercados, ativismo de acionistas e investidores, exigência de padrões contábeis e presença de instrumentos regulatórios.

O estudo de Williamson (1985) mostrou que diante de incertezas, é necessário adotar diferentes tipos de gestão quando uma organização espera ser

competitiva. Se em uma organização, devido a incertezas, já é possível visualizar um novo comportamento de gestão, pretende-se apresentar nesse trabalho uma nova proposta de estrutura de governança, em um mercado competitivo, com características diferenciadas em sua forma de localização.

Em suma, é possível dizer que as ações de governança corporativa, envolvem decisões internas da organização, onde a distribuição de poder, direção de controle, responsabilidade e desempenho governam o comportamento decisório e com frequência geram conflitos pois, há diferentes interesses na organização, sendo que a governança corporativa – muitas vezes representada por um conselho administrativo – tem o papel de superar os conflitos existentes.

2.5. Governança em *clusters*

Alfred Marshall, no final do século XIX, apresentou no livro “Princípios da Economia”, um estudo baseado nos distritos industriais da Inglaterra, onde explicou a formação de aglomerações de empresas, com definições de economias internas e externas. Para Marshall, a economia interna depende de cada empresa isoladamente, ocorre no interior das firmas onde há retornos crescentes de escala; a economia externa é consequência do crescimento do setor, por fazerem parte do aglomerado, são beneficiadas pela localização das firmas onde há ofertas de insumos, infraestrutura, mão de obra especializada, entre outros benefícios.

Para Williamson (1985), onde há potenciais ameaças de conflito que podem interromper oportunidades na obtenção de lucros, a governança, por meio de uma relação, é utilizada para estabelecer a ordem. Ainda para o autor, as formas híbridas de governança, sempre implicam compensações e permitem incorporar as vantagens das relações de mercado, bem como das relações hierárquicas dentro da empresa.

Quando se aborda o tema *clusters* e a forma como as empresas se relacionam nessa aglomeração, formando uma relação de interdependência, com característica de entidade supraempresarial; é necessário abordar conceitos de governança, onde em um ambiente caracterizado por incertezas, forte competitividade mas que também pode haver cooperação, a governança vem para

coordenar, por meio de mecanismos sociais informais, a relação interfirmas, onde há sempre o risco de surgir o oportunismo neste tipo de relacionamento.

O risco de oportunismo entre troca de parceiros cria dificuldades de negociação e na medida em que o oportunismo constroi-se é mal compreendido; além disso, se nuances entre as formas de oportunismo não são claras, as estratégias de implantação para suprimir o comportamento oportunista torna-se problemática. O que define o oportunismo, para além da suposição de padrão econômico da busca de comportamento de auto-interesse é a noção de dolo (mentir, roubar; esforços calculados para enganar, distorcer, disfarce, ofuscar, ou de outra forma confundir). (WATHNE e HEIDE, 2000)

Para Lastres e Cassiolato (2005, p.12) a governança é definida como um grupo de processos de tomada de decisão – divisão de poder entre os que governam e os que são governados, descentralização da autoridade e das funções de governar, parceria entre público e privado; há uma gestão de interação entre os envolvidos, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação; assim, a governança é utilizada para gerenciar problemas comuns, resolvendo conflitos e realizando ações cooperativas; ainda para os autores, pode se dizer que governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação das empresas.

A governança é manifestada em APLs em decorrência da economia externa à aglomeração, quando os atores querem obter vantagens competitivas locais e para isso precisam desenvolver ações conjuntas e tomar iniciativas coletivas estreitando suas interdependências para alcançar a eficiência coletiva (SCHMITZ; NADVI, 1999 *apud* SUZIGAN *et al.* 2007).

Para os autores (SUZIGAN *et al.*, 2007), a concentração de empresas de um mesmo setor faz com sejam atraídos fornecedores e prestadores de serviços para o local e que se desenvolvam intensas interações entre as empresas locais; interações que podem ser comandadas por uma grande empresa-líder, por mais de uma grande empresa coordenadora ou pode não haver grandes empresas coordenadoras. Ainda para os autores, as interações resultam em ganhos competitivos para as empresas participantes do sistema de produção.

Para a pesquisa objeto desta dissertação, foi utilizado como definição o conceito de governança supraempresarial, de Zaccarelli *et al* (2008, p.52),

“governança supraempresarial constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supraempresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supraempresarial”;

O que difere do conceito de governança corporativa adotado em gestão de negócios, pois para os autores, esse comportamento leva à evolução, devido ao relacionamento ocorrer de uma forma sistêmica, onde as ações são consequências de uma forma de pensar e que o resultado beneficiará o conjunto de empresas que fazem parte do grupo, dando maior poder competitivo.

Zaccarelli *et al* (2008), definiu (11) onze fundamentos, e seus atributos/condições, para a performance competitiva de *clusters*. Segundo os autores, o primeiro grupo apresenta fundamentos onde é viável o *cluster* ser guiado por auto-organização – não demanda governança, apontam uma governança que exerce papel complementar, isto é, se não for constatada sua presença, os *clusters* se desenvolverão por auto-organização; nos dois últimos itens – segundo grupo – a função da governança é indispensável, sem ela estes itens não existirão.

No Quadro 02 estão expostos os fundamentos dos autores.

Quadro 02 - Performance competitiva de *clusters*: atributos.

1º Grupo - viável por auto-organização; não demanda governança	
Fundamento	Atributo/Condição
Fundamento 1	CONCENTRAÇÃO geográfica em áreas relativamente reduzidas
Fundamento 2	ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes
Fundamento 3	ESPECIALIZAÇÃO das empresas
Fundamento 4	EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas
Fundamento 5	COMPLEMENTARIDADE (de negócios) por utilização de subprodutos
Fundamento 6	COOPERAÇÃO entre empresas do <i>cluster</i> de negócios
Fundamento 7	SUBSTITUIÇÃO seletiva de negócios do <i>cluster</i>
Fundamento 8	UNIFORMIDADE do nível tecnológico
Fundamento 9	CULTURA da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>
2º Grupo - inviável por auto-organização; demanda governança	
Fundamento	Atributo/ Condição
Fundamento 10	CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de (novas) tecnologias
Fundamento 11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientada para o <i>cluster</i>

Fonte: Zaccarelli *et al*. (2008)

Com essa informação, relação entre governança e performance competitiva, este estudo pretende verificar a existência de governança nas amostras que foram pesquisadas.

2.6 Governança Corporativa x Governança de *Clusters*

Em seu artigo “*Corporate governance in Argentina. The outcome of economic freedom (1991-2000)*”, Apreda (2001), analisa que, no início dos estudos sobre governança a discussão era centrada entre propriedade e controle, com o passar do tempo, questões como visão contratual e conflitos de agência que envolviam a racionalidade limitada e comportamento oportunista dos gerentes, começaram a ter importância no tema; atualmente os estudos estão direcionados para a ação da distribuição de poder, responsabilidade e desempenho.

Para Silva (2004, p.349),

“a abertura da economia brasileira, o aumento dos investimentos estrangeiros no País, o processo de privatização de empresas estatais e o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais têm estimulado e tornado essencial o esforço em busca das boas práticas de governança corporativa”.

Para o autor, entre as principais iniciativas de estímulo e aperfeiçoamento do modelo de governança das empresas no País destacam-se a criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo; a nova Lei das Sociedades Anônimas; a atuação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no mercado de capitais; o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) entre outros.

Para Carvalho (2002), governança corporativa é o conjunto de mecanismos instituídos para fazer com que o controle atue de fato em benefício das partes com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo.

As práticas de boa governança tratam de assuntos que estão relacionados à direção e ao controle de uma organização, como o exercício do poder e os diferentes interesses envolvidos, surgiram na busca pela superação dos chamados

conflitos de agência – decorrentes da separação entre a gestão e a propriedade empresarial. De acordo com a teoria de agência (JENSEN e MECKLING, 1976), os proprietários tendem, em razão do processo de crescimento organizacional, a contratar agentes com poderes de decisão para executar serviços em seu nome. Essa separação entre poder e gestão pode conduzir a situações nas quais os interesses próprios dos gestores estejam, em um processo decisório, em oposição aos dos acionistas (*apud* ANDRADE e ROSSETTI, 2007).

Lodi (2000) considera que o principal instrumento de governança é o conselho de administração e a principal missão do conselho de administração é o cumprimento dos cinco princípios da governança, que são a transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e; cumprimento das leis (*compliance*).

O tema governança corporativa é um tema bastante abrangente, acolhido por diversos órgãos representativos, discutido por diversos autores e fica evidente a importância da presença de um Conselho Administrativo que represente as grandes corporações, quando da necessidade de tomar importantes decisões, minimizando, assim, os conflitos. Dessa forma, em uma organização, a estrutura de governança corporativa – Conselho Administrativo, por exemplo, é adequada às ações estratégicas que deverão ser adotadas pela empresa para que ela se mantenha competitiva. Em um aglomerado de empresas, também é necessário uma governança para definir estratégias, mas neste caso, há uma valorização de ações conjuntas, onde todos os atores participam estabelecendo uma governança supraempresarial.

“Governança é a capacidade de um ator se articular com empresas diferentes para desenvolver uma atividade de sua cadeia e provocar mudanças na estrutura empresarial de outro ator para ser atendido. Essa ação possibilita ganho pra todos os agentes pertencentes a uma determinada cadeia de produção, o que é valido também para APL’s”.
PAES (2004)

Para Suzigan (2003), as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, são coordenadas por certos agentes que exercem influência decisiva no desenvolvimento do sistema ou arranjo local; ainda para o autor, a forma e a existência da governança, dependem de um gama de fatores e suas estruturas nem sempre podem ser impostas ou criadas.

Cassiolato e Lastres (2003), denominam aglomerações como Arranjos Produtivos Locais e, em APLs pressupõe-se que os atores estão dispostos a aprender para se desenvolver, há uma necessidade de cooperação e desenvolvimento de mecanismos de governança para que se aumente a capacidade de inovação e da competitividade.

Para Williamson (1985),

“governança é um meio pelo qual a ordem é restabelecida em uma relação, na qual potenciais ameaças de conflito desfazem ou contrariam oportunidades de realizar lucro”.

Os problemas mais comuns em redes de organizações estão relacionados a conflitos de interesses, distribuição de poder e lealdade, segundo Van Aken e Weggman (2000 *apud* SOUZA, 2004).

Em artigo de 2007, intitulado “Governança em redes de negócios: um estudo sob o enfoque da performance competitiva”, Fittipaldi e Donaire (2007, p.5), analisam a atuação de governança supraempresarial sob a ótica de relacionamento e conflitos. Para os autores,

“Nos relacionamentos entre seus atores supõe-se que haja situações conflitantes, decorrentes de interesses particulares, uma vez que uma rede pode ser formada por muitos participantes. Esses conflitos, se não forem resolvidos rapidamente, podem gerar o rompimento de elos importantes e podem trazer a desestabilização de toda a rede e uma possível desintegração das empresas nela presentes”.

Para Fittipaldi e Donaire (2007, p.11), quando há conflitos em um aglomerado de empresas, a ação da governança supraempresarial,

“é estabelecida e foi exercida por uma empresa que tem como objetivo obter alguma vantagem competitiva; quem a exerce não deseja se expor, não assume o papel de governante, mas exerce influencia de forma discreta a todos os atores da rede de negócios”.

Sobre o tema governança corporativa, os autores citados, concordam que as empresas agem individualmente na resolução de conflitos e no relacionamento com

o mercado, sendo necessário haver um conselho administrativo para reger as regras estabelecidas pela empresa. Nos *clusters*, as decisões afetam o conjunto e, embora nem sempre sejam discutidas em assembleias ou reuniões formais, as decisões acabam sendo implementadas porque fazem sentido e alinham-se com objetivo de preservação e crescimento da aglomeração.

3 METODOLOGIA

Para essa pesquisa, a população considerada, foram os *clusters* comerciais da cidade de São Paulo e as amostras utilizadas foram os *clusters* de instrumentos musicais da Rua Teodoro Sampaio, o madeireiro da Rua do Gasômetro e a concentração de bares da Vila Madalena; também foram estudadas, as entidades representativas das regiões do Bom Retiro, onde há concentrações de lojas de confecções – (Câmara de Dirigentes Lojistas do Bom Retiro), Santa Ifigênia – concentração de eletroeletrônico – (Câmara de Dirigentes Lojistas da Santa Ifigênia) e do Gasômetro, segmento madeireiro – (Associação Cultural de Revitalização e Recuperação do Brás).

A amostra de *clusters* foi montada segundo um critério de conveniência do estudo e as entidades representativas foram selecionadas da mesma forma. Para Malhotra (2006, pag.326), “a amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes, a seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador”.

Para a coleta de dados, foi elaborado pela a autora deste estudo, dois instrumentos de pesquisa – questionários que constam questões abertas e fechadas e – roteiros de entrevista com entrevistas pessoais e profundidade.

Nos *clusters* – Rua Teodoro Sampaio, Rua do Gasômetro e Vila Madalena, foram aplicados dez questionários, desta forma, a pesquisadora realizou entrevista pessoal com os proprietários ou gerentes das lojas e bares que puderam recebê-la e por possuírem maior conhecimento do comportamento da região e sua competitividade, o que proporcionou uma forma de diálogo, permitindo a coleta de dados de um total de 30 questionários preenchidos. O roteiro de entrevista foi aplicado em três *clusters* – Bom Retiro, Santa Ifigênia e Rua do Gasômetro, a um membro da diretoria da entidade representativa dos lojistas, conforme o quadro 03.

Quadro 03 – *Clusters*, número de entrevistas e roteiro de entrevista

Cluster	Nº de Entrevistas	Nº de Roteiro de Entrevista
Santa Ifigênia	0	01
Gasômetro	10	01
Bom Retiro	0	01
Teodoro Sampaio	10	0
Vila Madalena	10	0
Total	30	03

Fonte: elaborado pela autora

Para Marconi e Lakatos (2009, p.188),

“pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e, ou, conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta ou uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Gil (1995, p. 124), define questionário, como a

“técnica de investigação composta por um número, mais ou menos, elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”.

Para este estudo foi adotada uma abordagem empírica, como método; segundo GIL (1999, p.28), “nesse método parte-se para observação dos fatos ou fenômenos, cujas causas se deseja conhecer; a seguir procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles”.

Julgou-se considerar, para este estudo, uma concepção descritiva, pois descreveu as características dos grupos estudados – clusters comerciais –, sem interferir nos resultados. Uma vez que estudos descritivos são utilizados para “descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado”.(MALHOTRA, 2006, p.106)

Segundo Minayo, 1994 (*apud* ALVES, 2009) as relações entre abordagens qualitativas e quantitativas demonstram que dois métodos não são incompatíveis e podem ser integrados num mesmo projeto; uma pesquisa quantitativa pode conduzir o investigador à escolha de um problema particular a ser analisado em toda sua complexidade, através de métodos e técnicas qualitativas e vice-versa. A investigação qualitativa é a que melhor se coaduna ao reconhecimento de situações particulares, grupos específicos e universos simbólicos.

Nesta pesquisa foram utilizados os métodos qualitativos e quantitativos – questionários com perguntas abertas e fechadas, pois pretendeu-se analisar o comportamento dos lojistas quanto à importância e conhecimento de uma entidade supraempresarial e iniciar uma investigação a partir das informações dadas pelos lojistas dos *clusters*, o que não seria possível utilizando somente um método

(qualitativo e, ou quantitativo). Os resultados desses instrumentos estão apresentados em gráficos e tabelas no capítulo quatro deste trabalho.

Na Associação Cultural de Revitalização e Recuperação do Brás (Gasômetro), na Câmara de Dirigentes Lojistas da Santa Ifigênia e na Câmara de Dirigentes Lojistas do Bom Retiro, foram feitas entrevistas somente com perguntas abertas a fim de analisar o comportamento da entidade e dos lojistas perante a entidade. As entrevistas basearam-se em um roteiro previamente elaborado.

O objetivo da pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2006, p.100),

“é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão”. Ainda, para o autor dentre as finalidades da pesquisa exploratória está o desenvolvimento de hipóteses e, raramente, envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade.

Para Malhotra (2006, p.210), dados quantitativos podem ser obtidos por meio de levantamento e de observação, segundo o autor, o levantamento está relacionado ao envolvimento direto dos entrevistados, a observação está relacionada ao registro do comportamento dos entrevistados. Estudos quantitativos são a “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística” (MALHOTRA, 2006, p.154).

Não se pretende fazer inferências ou extrapolações para toda a população de *clusters* comerciais de São Paulo, de forma que os resultados encontrados são validados apenas para as entidades pesquisadas.

A validade das informações e conclusões, a rigor, estão restritas à amostras pesquisadas, pois não foram adotados critérios estatísticos que permitissem a inferência para a população. Aplicam-se as restrições as pesquisas por questionários e entrevistas com roteiros.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Procurando compreender o universo a ser estudado, esta pesquisa partiu, primeiramente, para um levantamento bibliográfico e posteriormente, na busca de entendimento do comportamento da amostra, foi realizada uma pesquisa de campo,

onde foram aplicados – nas concentrações – questionários com perguntas abertas e fechadas com o objetivo de investigar o comportamento dos lojistas nos *clusters*, se há evidência de governança dentro dos *clusters* e se os lojistas percebem sua existência.

Foram aplicados dez questionários em cada *cluster* – a Rua Teodoro Sampaio (instrumentos musicais), a Rua do Gasômetro (madeira) e a Vila Madalena, onde há concentrações de bares, e onde foram aplicados dez questionários em cada *clusters*, com perguntas abertas e fechadas.

Nas entidades representativas – Câmara de Dirigentes Lojistas da Santa Ifigênia, Câmara de Dirigentes Lojistas do Bom Retiro e Associação Cultural de Revitalização e Recuperação do Brás (Gasômetro) – foram feitas entrevistas, com o apoio de um roteiro previamente elaborado.

Nos itens 4.1 – e 4.2, foram – tabuladas as perguntas das questões de pesquisa, se a literatura aponta algum tipo de diferença entre governança de empresas e a governança de *clusters* (entidades supraempresariais), se os *clusters* da Rua Teodoro Sampaio, Vila Madalena e Gasômetro, realmente, possuem uma governança (quais são as suas formas de atuação), se seus proprietários percebem essa governança.

Nesta pesquisa foram considerados os fundamentos dos conceitos de entidade supraempresarial de Zaccarelli *et al.* (2008), onde os autores escolheram 11 (onze) questões, que denominaram fundamentos, que consideraram relevantes para a identificação.

As entidades supraempresariais poderão ser identificadas por meio dos fundamentos, que somados às decisões e competências, podem desencadear poder competitivo.

Zaccarelli *et al.* (2008), definiram os fundamentos da seguinte maneira:

Abordagem estratégica de fundamentos dos *clusters*

Essa abordagem parte do princípio do entendimento das características de uma entidade supraempresarial considerando sua capacidade competitiva ou o poder de competir do agrupamento e, segundo seus autores, para ter capacidade

para competir, existem alguns fundamentos de desempenho competitivo para *clusters*, abaixo relacionados:

1. CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA: A concentração de negócios em determinado local propicia, entre outros efeitos, atração sobre clientes. Portanto, quanto maior for a força de atração dos clientes, maior foi a distância dos competidores viáveis. Assim, constitui-se uma área sem competidores ao redor do *cluster* que, quanto maior, maior foi o poder de atração do agrupamento e, disso, maior a vantagem competitiva propiciada pela concentração geográfica. Casos isolados de competidores dentro da região de atração do *cluster* podem ocorrer baseados em fatores específicos, devendo ser investigados caso a caso;

2. ABRANGÊNCIA DE NEGÓCIOS VIÁVEIS E RELEVANTES: a apreciação desse fundamento tende a ser indireta, baseada em seus efeitos, como no caso anterior, visto que, em lugar de listar o que existe, é mais conveniente indagar pelo que não existe, estimulando os agentes responsáveis pelo *cluster* a perceberem os negócios viáveis e relevantes demandados pelo agrupamento. O questionamento direto tende a provocar vieses em função da condição dos respondentes de adequação/acomodação à existência de determinada não-conformidade, não se dando conta disso.

3. ESPECIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: nesse fundamento, o aspecto relevante é a especialização da empresa em relação aos negócios que fazem parte do *cluster* e não dos processos operacionais executados na organização. A apreciação deve focalizar o grau de especialização dos negócios, concorrendo para a competitividade do agrupamento, à medida que tendem a apresentar ganhos de produtividade, resultantes de redução de custos e despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.

4. EQUILÍBRIO COM AUSÊNCIA DE POSIÇÕES PRIVILEGIADAS: os efeitos de posições privilegiadas para partição do lucro agregado mudam conforme o número de empresas iguais presentes em um *cluster*; com a existência de apenas um negócio, por exemplo, seu poder de negociação foi significativamente elevado e, consequentemente, sua lucratividade, pressionando custo e preço final do produto,

prejudicaria a competitividade do *cluster*. À medida que aumenta o número de empresas, desenvolve-se uma transição, variando de *cluster* para *cluster* e do tipo de negócio, em que a concorrência se intensifica, estimulando a competição e inibindo posições privilegiadas que tenderiam a comprometer a capacidade competitiva do *cluster*.

5. COMPLEMENTARIDADE POR UTILIZAÇÃO DE SUBPRODUTOS: Situações em que a dimensão do agrupamento não justifica ou oferece condições de instalação desse tipo de negócio são possíveis; porém, a evolução associada ao processo de auto-organização tende a promover as condições necessárias à instalação de negócios orientados para o aproveitamento de resíduos e subprodutos do processo produtivo do agrupamento. Como exemplo, *clusters* de produção de aves que oferecem com seu desenvolvimento condições favoráveis a negócios que utilizam penas, rejeito do processo produtivo, como matéria-prima para rações, posteriormente comercializadas.

6. COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS DO CLUSTER DE NEGÓCIOS: reconhecendo-se como real a dificuldade de identificação de cooperação, e entendendo essa cooperação entre negócios como resultado de diversos fatores, como, por exemplo, frequência de oportunidades para cooperar, qualidade da cooperação, efeito da cooperação, natureza participativa ou indicativa, entre outras, a avaliação do nível de cooperação resulta da composição de tais fatores. Assim, a apreciação desse fundamento impõe o esforço de qualificação do nível de cooperação existente, sugerindo-se pesquisa de amostra de empresários/executivos do agrupamento, procurando-se identificar e qualificar as possíveis formas de cooperação existentes;

7. SUBSTITUIÇÃO SELETIVA DOS NEGÓCIOS NO CLUSTER: uma das razões da superior capacidade competitiva de *clusters* de negócios decorre da intensa competição interna existente entre negócios, influenciando permanentemente a operação das empresas, promovendo naturalmente fechamentos e aberturas de negócios num processo contínuo de substituição, no qual sobrevivem as mais competitivas: Nessa dinâmica, a ampliação da competitividade do *cluster* está

relacionada à disputa e à substituição permanente das empresas, que assegura a mudança das empresas que apresentam problemas de gestão, que propicia o contínuo aperfeiçoamento de processos.

8. UNIFORMIDADE DO NÍVEL TECNOLÓGICO: respostas a duas questões constituem potencialmente a matéria-prima para um primeiro julgamento desse fundamento:

- a) Verificam-se negócios com tecnologia defasada em relação a competidores no *cluster*? Há quanto tempo isto ocorre?
- b) Verifica-se a presença no *cluster* de empresa utilizando tecnologia superior aos seus concorrentes? Há quanto tempo isto ocorre?

Para a primeira indagação, seria esperado não haver qualquer diferença, pois, em havendo empresa nessa condição, sua substituição se daria naturalmente. Para a segunda questão, a resposta esperada seria negativa, pois, nesse caso, a empresa apresentaria poder de negociação superior, atraindo o interesse dos demais concorrentes e determinando absorção da inovação em espaço de tempo relativamente limitado.

9. CULTURA DA COMUNIDADE ADAPTADA AO CLUSTER: a incidência de famílias da comunidade com pessoas trabalhando em empresas pertencentes ao *cluster* poderia se constituir em critério potencialmente defensável na avaliação desse fundamento. Quanto maior o percentual de famílias relacionadas ao *cluster*, maior é a associação entre comunidade e operação do *cluster*. Em comunidades com a presença consolidada de *clusters*, a sociedade local conhece e reconhece as posições mais importantes existentes no agrupamento empresarial, definindo em geral uma percepção de valor dos indivíduos baseada nas funções que ocupam. Outro indicador relevante está associado a eventos regionais, que tendem a exaltar aspectos da cultura adaptada às atividades locais, com efeitos diretos no orgulho, no comprometimento e na identificação de seus profissionais. A correlação entre função, remuneração e *status* oferece ainda mais um indicador importante, à medida que a dedicação pela ascensão significa não apenas melhores salários, mas maior reconhecimento social da comunidade;

10. CARÁTER EVOLUCIONÁRIO POR INTRODUÇÃO DE TECNOLOGIAS: a auto-organização, na ausência de governança, não oferece condições de estímulo ao desenvolvimento e à introdução de novas tecnologias, limitando-se a promover a uniformidade tecnológica, que, quando alcançada, equaliza os negócios e fornece uma situação de conforto para as organizações, com resultado satisfatório, risco reduzido e inexistência de pressão por investimentos em pesquisa. Esses investimentos e o risco associado também teriam como desdobramento natural a concentração de esforços para os negócios inovadores e relativamente de modo rápido, a disseminação para as demais empresas do *cluster*. Desse modo, a demanda por mudanças tecnológicas e o movimento efetivo nessa direção estão relacionados à ação da governança, assegurando compartilhamento proporcional de riscos e custos entre os negócios beneficiados.

11. ESTRATÉGIA DE RESULTADO ORIENTADA PARA O CLUSTER: o reconhecimento da existência efetiva de uma estratégia orientada de *cluster* constitui o aspecto a ser investigado nesse fundamento; é admissível que, na presença de uma estratégia supraempresas, ampliação da área de concentração e elevação do lucro agregado sejam evidências relevantes. Aspectos e fatos como reunião entre negócios do *cluster*, programação de eventos e visitas técnicas e/ou presença de assessoria específica ou recursos humanos orientados para a formação de iniciativas dirigidas para a competitividade do agrupamento oferecem indicações para avaliação desse fundamento.

Os fundamentos 10 e 11 se constituem em processos, associados à presença de governança supraempresas, sendo menos acessíveis diretamente, pela dificuldade de observação. Os efeitos da ação da governança no *cluster* tendem a se manifestar de forma mais verificável nos resultados da sinergia resultante do relacionamento estrutural-social, consubstanciado pela oferta de produtos com preços mais competitivos, produção baseada em tecnologias modernas e presença de estratégia específica de competição como *cluster*.

4.1 Apresentação dos resultados dos questionários

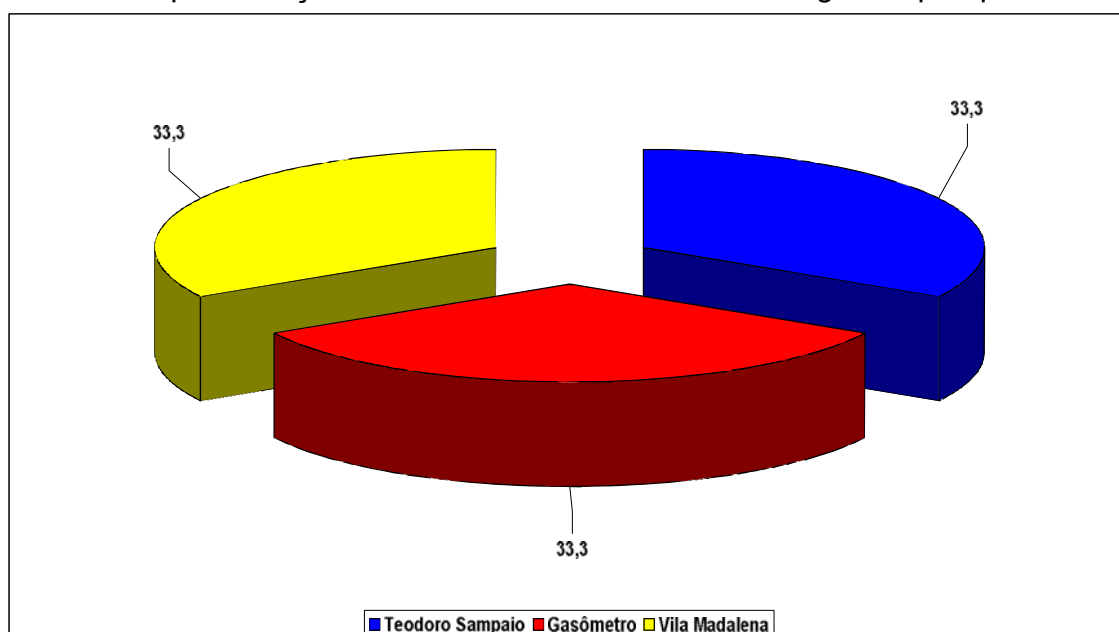
A pesquisa utilizou como amostra três *clusters* comerciais, sendo que foram aplicados 10 (dez) questionários em cada *cluster*, questionários esses com perguntas abertas e fechadas.

Tabela 01 - Amostras dos três *clusters* de negócios pesquisados

Cluster de negócio		
	Frequência	%
Teodoro Sampaio	10	33,3
Gasômetro	10	33,3
Vila Madalena	10	33,3
Total	30	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 01 – Apresentação das amostras dos *clusters* de negócios pesquisados



Fonte: elaborado pela autora.

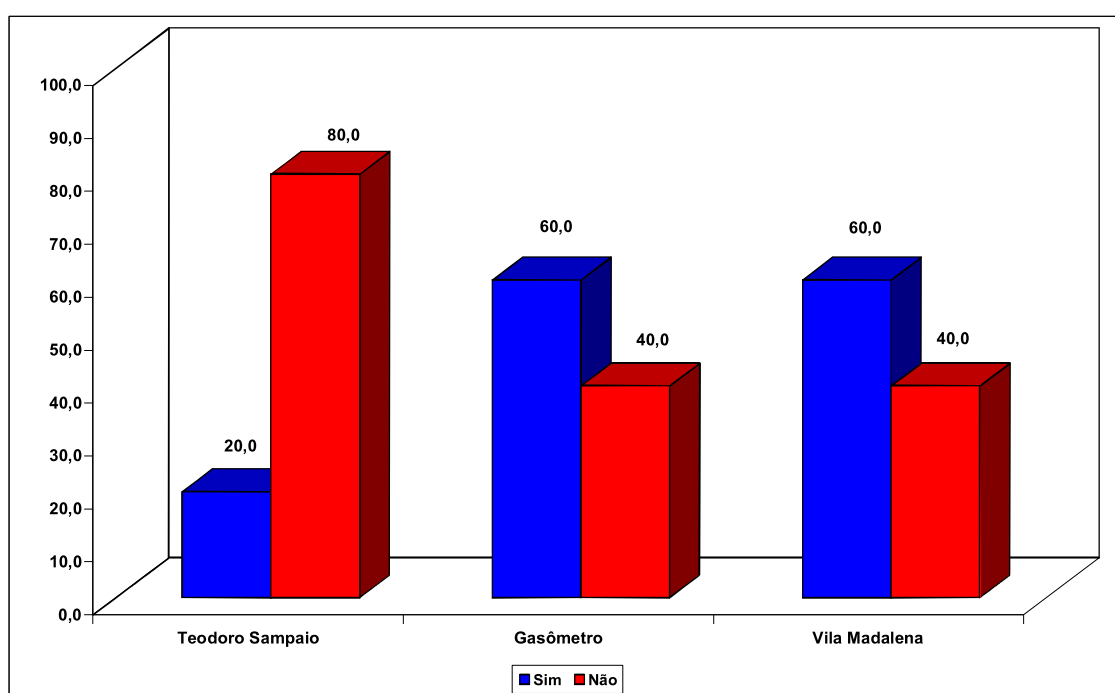
A região pesquisada apontou que 80% dos entrevistados na Rua Teodoro Sampaio desconhecem a existência de uma entidade que represente a região. Na Rua do Gasômetro e na região dos bares da Vila Madalena 60% têm conhecimento da existência de uma entidade que os represente.

Tabela 02 – Respostas sobre a existência de uma associação

<i>Cluster</i> de negócio	Sim		Não		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Teodoro Sampaio	2	20,0	8	80,0	10	100,0
Gasômetro	6	60,0	4	40,0	10	100,0
Vila Madalena	6	60,0	4	40,0	10	100,0
Total	14	46,7	16	53,3	30	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 02 – Conhecimento da existência de uma associação representativa



Fonte: Elaborado pela autora.

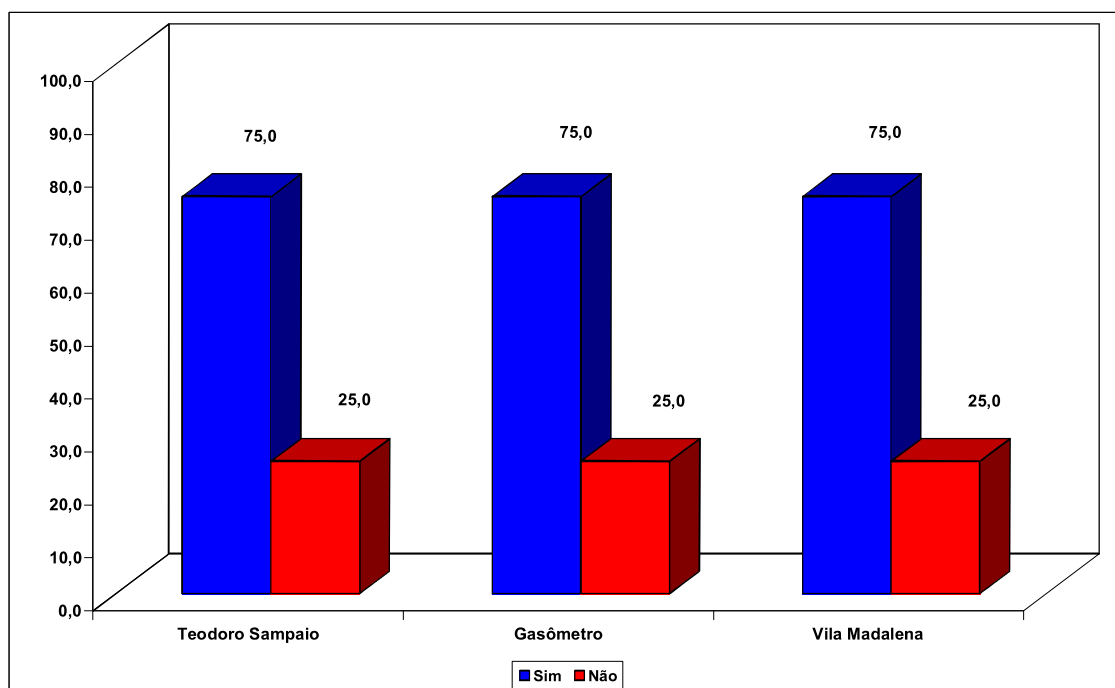
Quando questionados sobre o interesse de ter uma entidade que representasse a região, os lojistas dos três *clusters*, confirmaram com 75% o interesse na existência de uma entidade que congregue as lojas da região.

Tabela 03 – Respostas sobre uma associação

<i>Cluster</i> de negócio	Sim		Não		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Teodoro Sampaio	6	75,0	2	25,0	8	100,0
Gasômetro	3	75,0	1	25,0	4	100,0
Vila Madalena	3	75,0	1	25,0	4	100,0
Total	12	75,0	4	25,0	16	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 03 – Interesse sobre uma associação



Fonte: Elaborado pela autora.

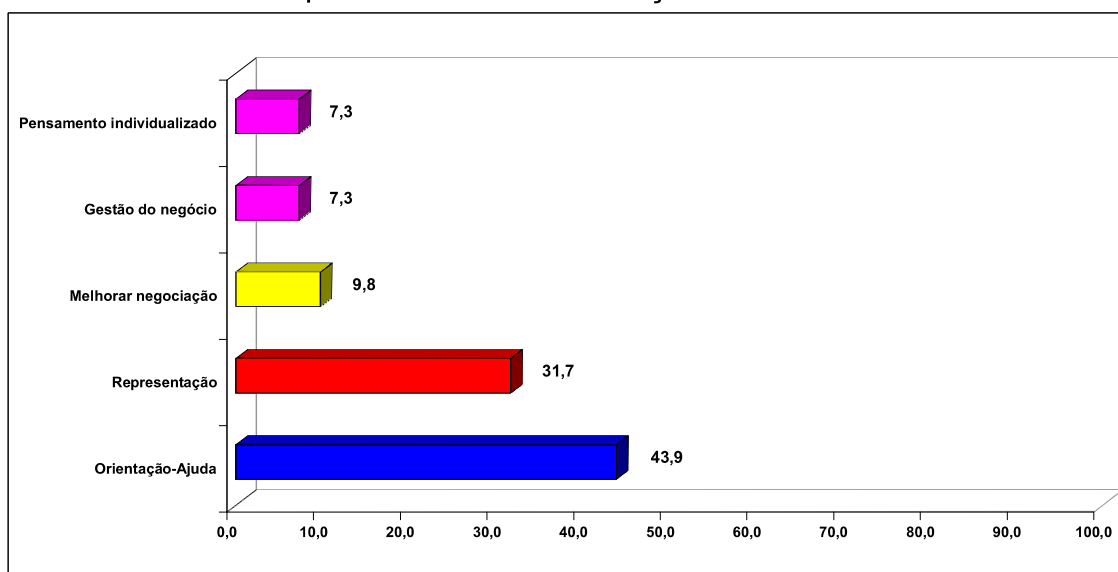
A existência de uma entidade representativa seria interessante, pois teria a função de orientação-ajuda para 46,2% dos lojistas da Rua Teodoro Sampaio, 50% para a Rua do Gasômetro e 35,7% para a Vila Madalena. Para 64,3% dos lojistas da Vila Madalena, seria interessante, pois a região teria representação e 15,4% da Rua do Gasômetro positavam a existência para a melhoria na negociação. Para 23,1% dos entrevistados da Rua Teodoro Sampaio, o pensamento individualizado impede o interesse de ter uma entidade representativa na região.

Tabela 04 – Justificativa sobre o interesse da existência de uma associação

Por que? Seria interessante	Teodoro Sampaio		Gasômetro		Vila Madalena		Total	%
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Orientação-Ajuda	6	46,2	7	50,0	5	35,7	18	43,9
Representação	0	0,0	4	28,6	9	64,3	13	31,7
Gestão do negócio	2	15,4	1	7,1	0	0,0	3	7,3
Melhorar negociação	2	15,4	2	14,3	0	0,0	4	9,8
Pensamento individualizado	3	23,1	0	0,0	0	0,0	3	7,3
Total	13	100,0	14	100,0	14	100,0	41	100,0

Fonte: Elaborado pela autora. Respostas múltiplas-Base - 28 respondentes- 41 citações

Gráfico 04 – Razões para existir uma associação



Fonte: Elaborado pela autora. Respostas múltiplas-Base - 28 respondentes-41citações

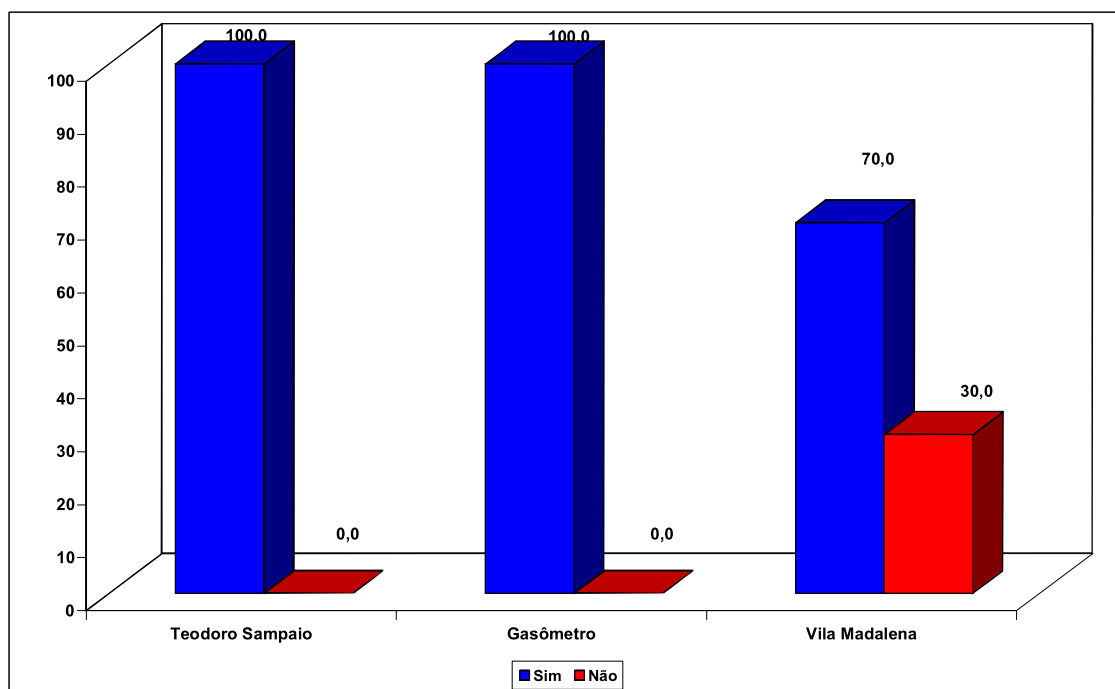
Dos entrevistados, 30% da Vila Madalena discordam que as lojas costumam imitar (ou acompanhar) comportamentos de outras lojas. Sendo que 100% dos lojistas da Rua Teodoro Sampaio e da Rua do Gasômetro, concordam com esse comportamento.

Tabela 05 – Respostas sobre o acompanhamento de práticas pelos lojistas

Cluster de negócio	Sim		Não		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Teodoro Sampaio	10	100,0	0	0,0	10	100,0
Gasômetro	10	100,0	0	0,0	10	100,0
Vila Madalena	7	70,0	3	30,0	10	100,0
Total	27	90,0	3	10,0	30	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 05 – Existência de práticas acompanhadas pelos lojistas



Fonte: Elaborado pela autora.

O estudo mostrou que entre as práticas mais acompanhadas, estão preço, com 21,1%, na Rua Teodoro Sampaio e formas de pagamento com 26,8% na Rua do Gasômetro. Na Vila Madalena, a prática promoções foi escolhida com 64% entre os donos de bares da região.

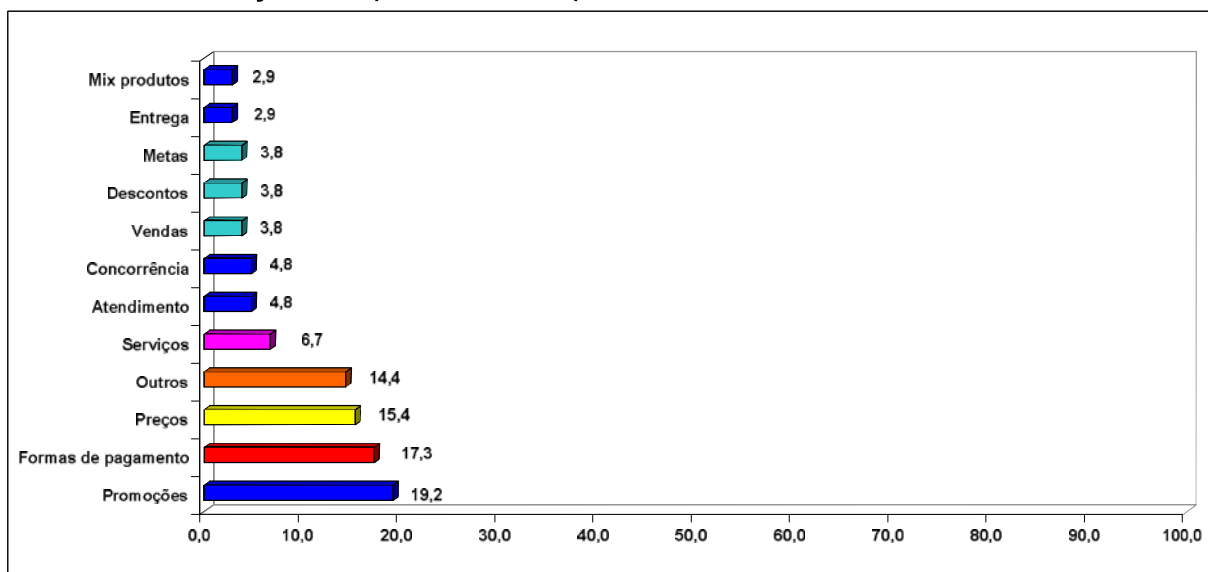
Tabela 06 – Práticas empresariais dos líderes que são seguidas pelas lojas dos *clusters*

O que acompanha	O que acompanha*							
	Teodoro Sampaio		Gasômetro		Vila Madalena		Total	%
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Vendas	3	7,9	1	2,4	0	0,0	4	3,8
Formas de pagamento	7	18,4	11	26,8	0	0,0	18	17,3
Preços	8	21,1	5	12,2	3	12,0	16	15,4
Serviços	5	13,2	2	4,9	0	0,0	7	6,7
Atendimento	0	0,0	5	12,2	0	0,0	5	4,8
Descontos	4	10,5	0	0,0	0	0,0	4	3,8
Promoções	3	7,9	1	2,4	16	64,0	20	19,2
Concorrência	2	5,3	2	4,9	1	4,0	5	4,8
Entrega	0	0,0	3	7,3	0	0,0	3	2,9
Metas	1	2,6	3	7,3	0	0,0	4	3,8
Mix produtos	0	0,0	3	7,3	0	0,0	3	2,9
Outros	5	13,2	5	12,2	5	20,0	15	14,4
Total	38	100,0	41	39,4	25	100,0	104	100,0

Fonte: Elaborado pela autora. Respostas múltiplas-Base - 28 respondentes-104 citações

Criação de novas bebidas, inovação dos pratos, criação de eventos nos estabelecimentos, parcelamento em cartão de crédito em doze vezes, assistência técnica, aumento no mix de produtos, entrega de mercadoria, parceria com marceneiros estão entre as outras opções dadas pelos lojistas como práticas empresariais acompanhadas, as práticas empresariais dos líderes que são seguidas pelas lojas dos *clusters*

Gráfico 06 – Relação das práticas acompanhadas



Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados que afirmaram a importância da existência de uma associação, a Vila Madalena justifica com 66,7% que a razão desta importância está relacionada ao controle de preço na região e com 33,3% justifica a necessidade de ter uma entidade que organize a região.

Tabela 07 – Respostas sobre o interesse de práticas de interesse comum

	Teodoro				Vila			
	Sampaio		Gasômetro		Madalena		Total	%
Acha que seria interessante	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Preço					02	66,7	02	66,7
Região					01	33,3	01	33,3
Total					03	100,0	03	100,0

Fonte: Elaborado pela autora. Respostas múltiplas - Base 28 respondentes - 02 citações

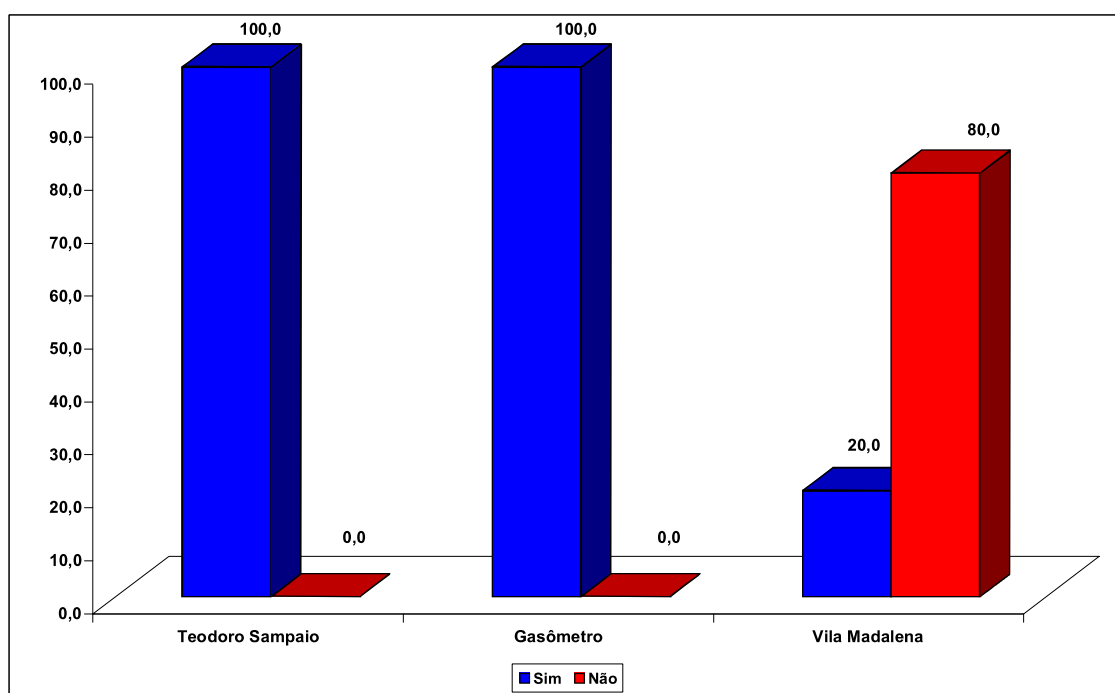
A pesquisa apontou que 80% dos lojistas entrevistados na Vila Madalena, não reconhecem que existe ou já aconteceu “guerra de preço” entre os lojistas da região e, 100% dos lojistas da Rua Teodoro Sampaio e Rua do Gasômetro reconhecem a existência.

Tabela 08 – Respostas obtidas quanto à existência de guerra de preços

<i>Cluster</i> de negócio	Sim		Não		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Teodoro Sampaio	10	100,0	0	0,0	10	100,0
Gasômetro	10	100,0	0	0,0	10	100,0
Vila Madalena	2	20,0	8	80,0	10	100,0
Total	22	73,3	8	26,7	30	100,0

Fonte: Elaborada pela autora.

Gráfico 08 – Existência de guerra de preço



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as razões apontadas pelos lojistas que acreditam que há “guerra de preço” na região, a Vila Madalena apontou com 33% para os motivos, poder de negociação, atendimento e falta de fiscalização. Os motivos poder de negociação, concorrência e localização foram apontados com 21,4% pelos lojistas da Rua do Gasômetro. A Rua Teodoro Sampaio credita 33,3% à concorrência, como motivo para existir guerra de preço. Para 14,3% dos lojistas da Rua do Gasômetro, a guerra de preço é considerada natural em um ambiente nestas condições.

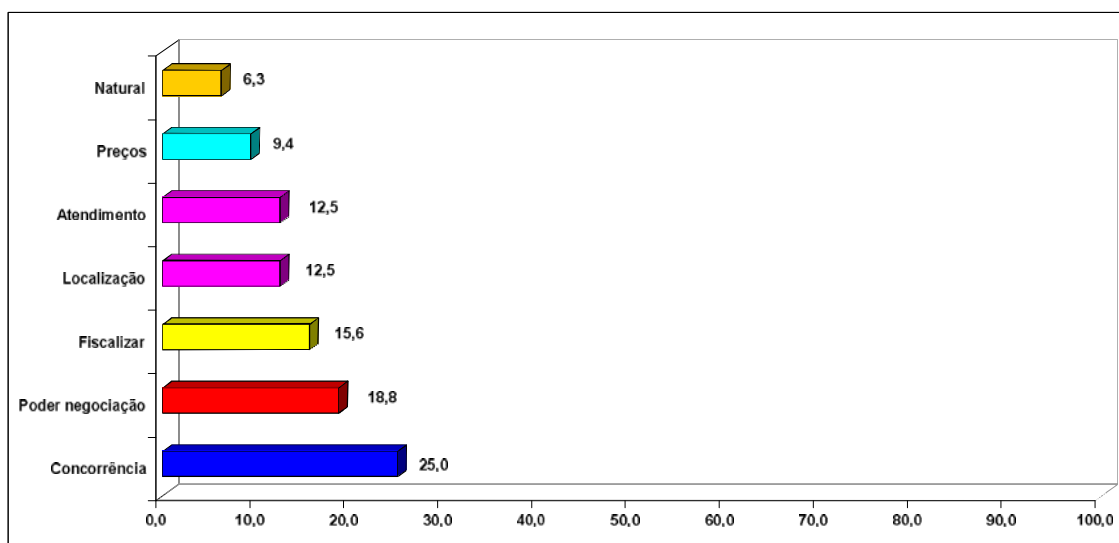
Tabela 09 – Justificativa da existência de guerra de preços

Tabela-9
Porque isso acontece*

Porque isso acontece O que acompanha	Teodoro Sampaio		Gasômetro		Vila Madalena		Total	%
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Concorrência	5	33,3	3	21,4	0	0,0	8	25,0
Fiscalizar	4	26,7	0	0,0	1	33,3	5	15,6
Localização	1	6,7	3	21,4	0	0,0	4	12,5
Poder negociação	2	13,3	3	21,4	1	33,3	6	18,8
Preços	2	13,3	1	7,1	0	0,0	3	9,4
Natural	0	0,0	2	14,3	0	0,0	2	6,3
Atendimento	1	6,7	2	14,3	1	33,3	4	12,5
Total	15	100,0	14	100,0	3	100,0	32	100,0

Fonte: Elaborado pela autora. Respostas múltiplas - Base 28 respondentes - 32 citações

Gráfico 09 – Razões para existir guerra de preço



Fonte: Elaborado pela autora.

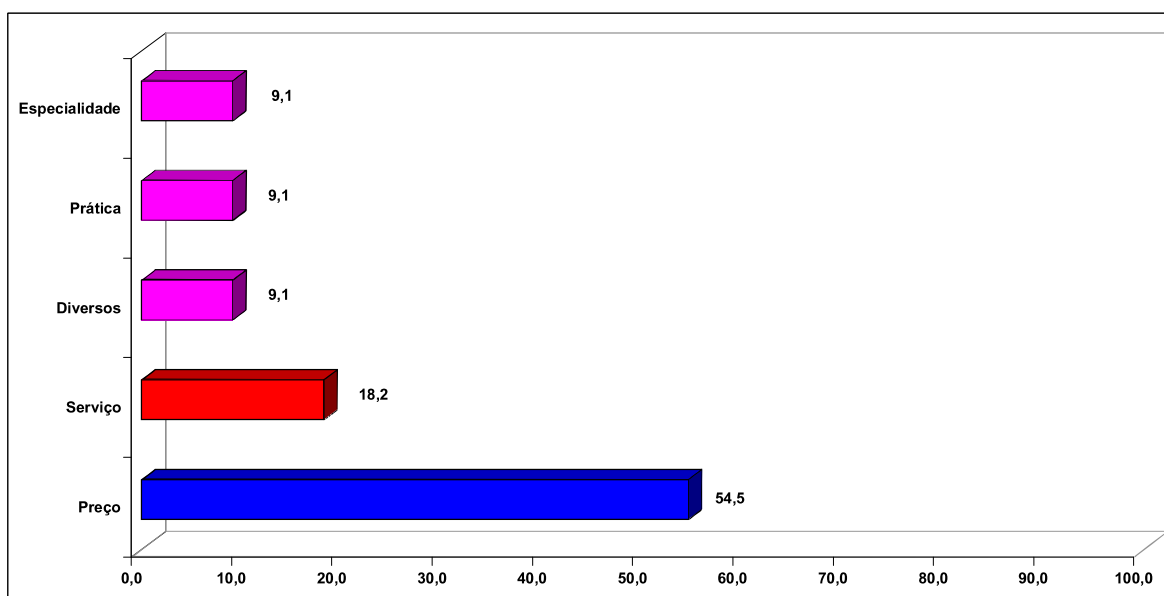
Nessa pergunta, os entrevistados da Vila Madalena, justificando porque não há guerra de preços, responderam que preços – de *chopp*, pratos, petiscos, doses de bebidas, são nivelados naturalmente (54,5%), e que a razão da não existência de guerra de preços, pode ser (18,2%), devido à prestação de serviços.

Tabela 10 – Justificativa da não existência de guerra de preços

Porque isso não ocorre	Teodoro Sampaio		Gasômetro		Vila Madalena		Total	%
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Preço	-	-	-	-	6	54,5	6	54,5
Serviço	-	-	-	-	2	18,2	2	18,2
Diversos	-	-	-	-	1	9,1	1	9,1
Prática	-	-	-	-	1	9,1	1	9,1
Especialidade	-	-	-	-	1	9,1	1	9,1
	-	-	-	-	11	100,0	11	100,0

Fonte: Elaborado pela autora. -Respostas múltiplas - Base 28 respondentes - 11 citações

Gráfico 10 – Justificativa da não existência de guerra de preço



Fonte: Elaborado pela autora.

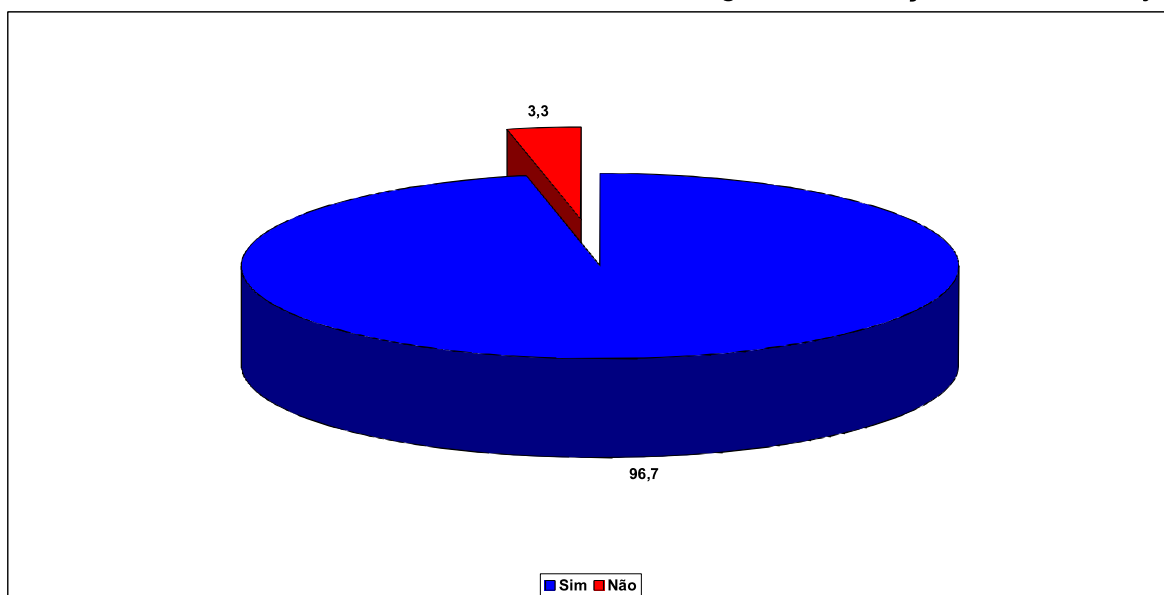
Todas as regiões entrevistadas concordam que há vantagens de alguns lojistas em relação aos demais (100% Rua Teodoro Sampaio e Rua do Gasômetro e 90% na Vila Madalena).

Tabela 11 - Respostas sobre a existência de vantagens em relação às demais

Vantagens em relação	Teodoro Sampaio		Gasômetro		Vila Madalena		Total	%
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Sim	10	100,0	10	100,0	9	90,0	29	96,7
Não	0	0,0	0	0,0	1	10,0	1	3,3
Total	10	100,0	10	100,0	10	100,0	30	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 11 – Conhecimento da existência de vantagens em relação às demais lojas



Fonte: Elaborado pela autora.

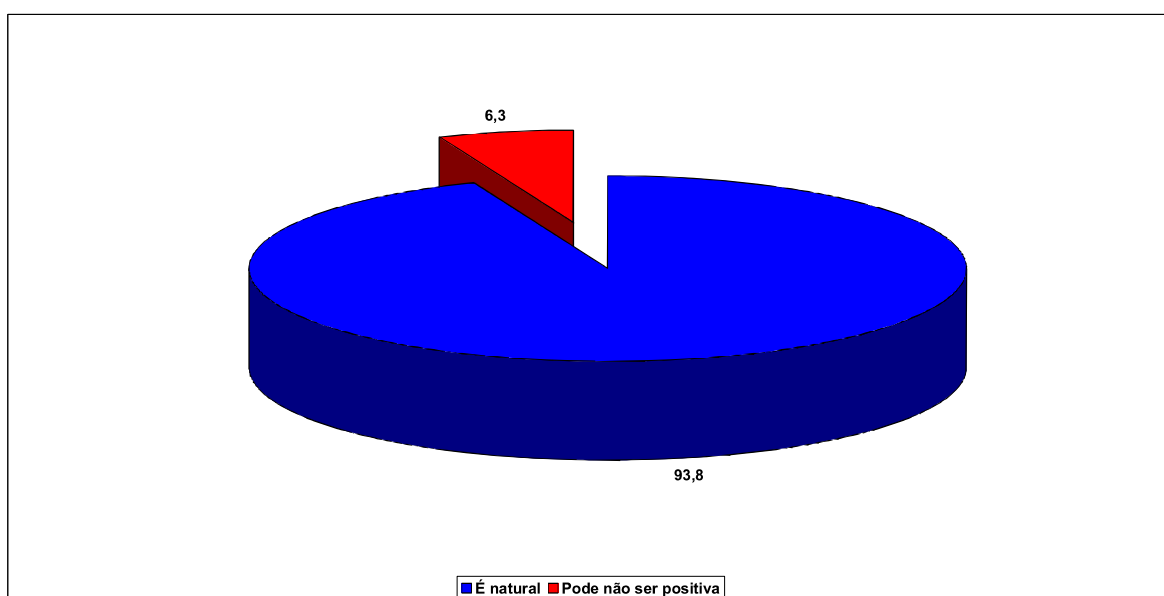
Sobre o fato de determinadas lojas terem vantagens em relação às demais, para 100% dos lojistas da Rua do Gasômetro e da Vila Madalena. Essa vantagem é natural para 83,3% dos lojistas da Rua Teodoro Sampaio e pode não ser positiva (16,7%).

Tabela 12 – Justificativa para a obtenção de vantagem de algumas lojas

	Teodoro Sampaio		Gasômetro		Vila Madalena		Total	%
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Isso é natural								
É natural	10	83,3	10	100,0	10	100,0	30	93,8
Pode não ser positiva	2	16,7	0	0,0	0	0,0	2	6,3
Total	12	100,0	10	100,0	10	100,0	32	100,0

Fonte: Elaborado pela autora. Respostas múltiplas - Base 28 respondentes - 32 citações

Gráfico 12 – Reconhecimento da vantagem como condição natural



Fonte: Elaborado pela autora.

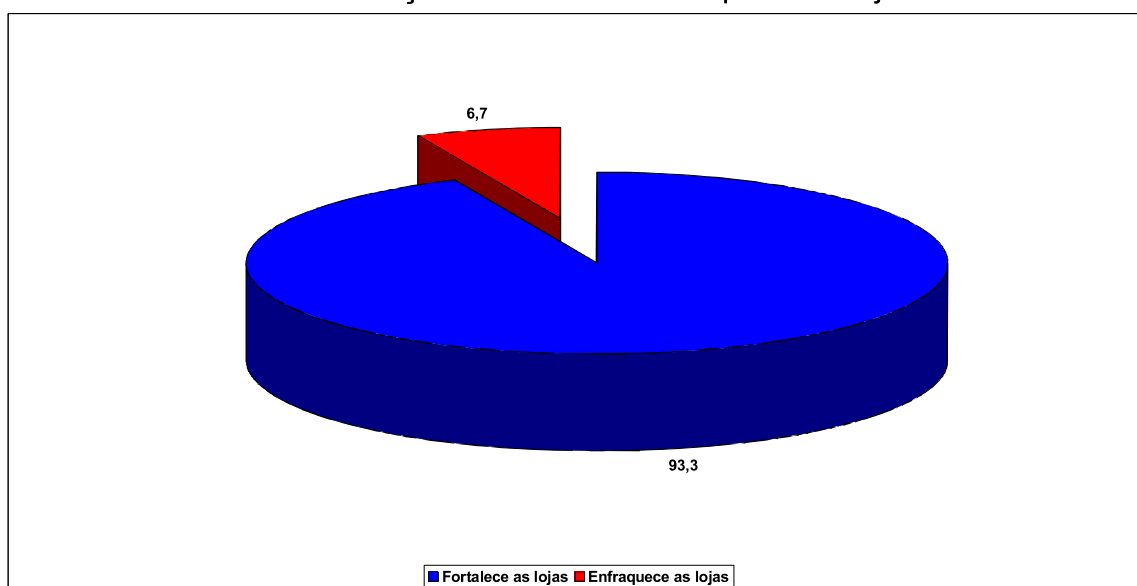
Os lojistas da Rua do Gasômetro que afirmaram que a concentração de lojas fortalece a região (100%), sendo que para os lojistas da Vila Madalena e Rua Teodoro Sampaio, afirmaram com 90%.

Tabela 13 – Respostas se a concentração fortalece ou enfraquece as lojas

Concentração de lojas	Teodoro Sampaio		Gasômetro		Vila Madalena		Total	%
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Fortalece as lojas	9	90,0	10	100,0	9	90,0	28	93,3
Enfraquece as lojas	1	10,0	0	0,0	1	10,0	2	6,7
Total	10	100,0	10	100,0	10	100,0	30	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 13 – Se a concentração fortalece ou enfraquece as lojas



Fonte: Elaborado pela autora.

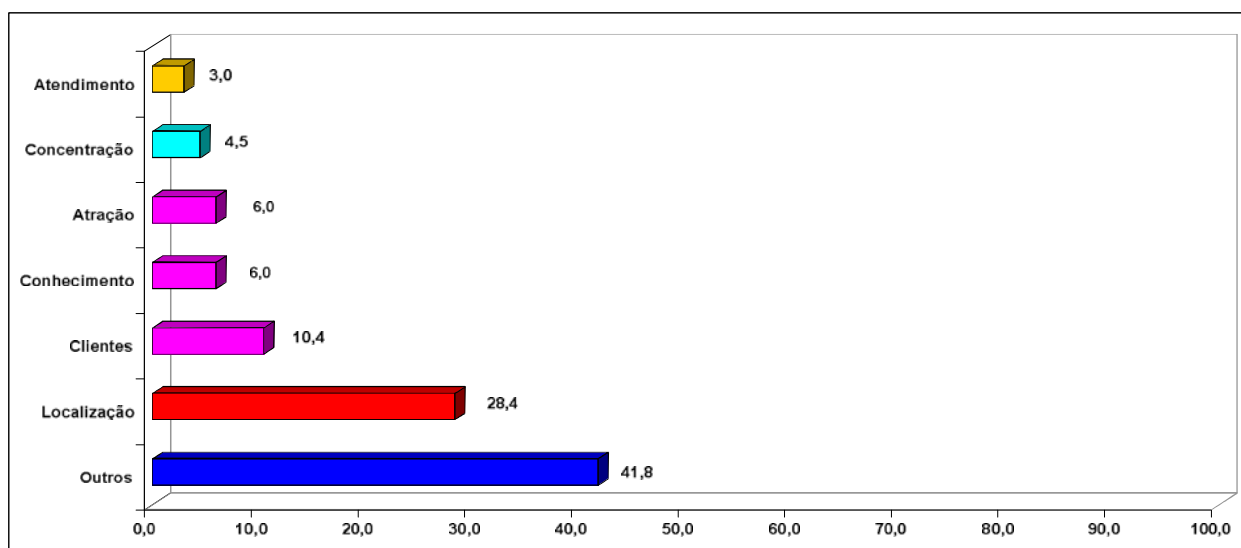
Para os lojistas da Rua Teodoro Sampaio, os motivos desse fortalecimento são localização, pois a loja está localizada em um ponto de referência de produto/serviço e o atendimento diferenciado faz com que se fortaleça, seja competitivo dentro da concentração de lojas. Para a região da Vila Madalena, o fortalecimento dos bares se deve à localização (57,1%); já para a região da Rua do Gasômetro, a localização (18,5%) e os clientes (18,5%) são os motivos de fortalecimento das lojas.

Tabela 14 – Justificativa porque a concentração fortalece ou enfraquece as lojas

Explique sua opinião	Teodoro				Vila		Total	%
	Sampaio		Gasômetro		Madalena			
	Freq	%	Freq	%	Freq	%		
Concentração	0	0,0	2	7,4	1	4,8	3	4,5
Clientes	1	5,3	5	18,5	1	4,8	7	10,4
Conhecimento	1	5,3	2	7,4	1	4,8	4	6,0
Localização	2	10,5	5	18,5	12	57,1	19	28,4
Atendimento	2	10,5	0	0,0	0	0,0	2	3,0
Atração	1	5,3	2	7,4	1	4,8	4	6,0
Outros	12	63,2	11	40,7	5	23,8	28	41,8
Total	19	100,0	27	100,0	21	100,0	67	100,0

Fonte: Elaborado pela autora. Respostas múltiplas - Base 28 respondentes - 67 citações

Gráfico 14 – Porque a concentração fortalece ou enfraquece as lojas



Fonte: Elaborado pela autora.

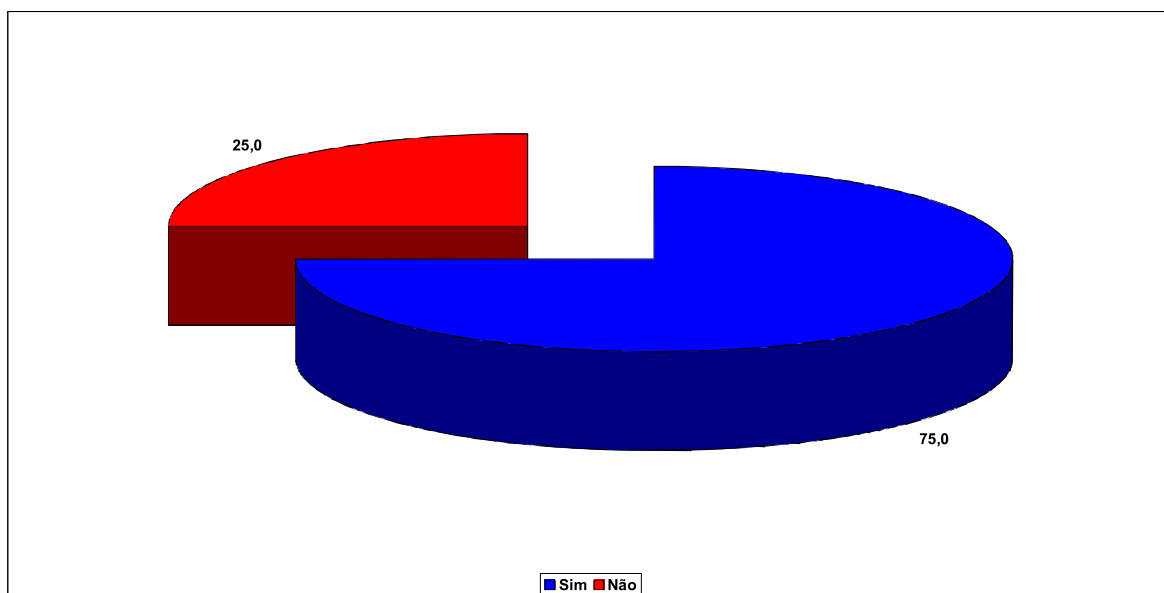
Na Vila Madalena, 100% dos entrevistados responderam que seria bom para o conjunto de lojas se existisse uma associação ou entidade (oficial ou não), que orientasse o trabalho das lojas, evitando concorrência predatória, seguidos de 80% na Rua do Gasômetro e 57,1% na Rua Teodoro Sampaio.

Tabela 15 – Se seria bom a existência de uma associação que orientasse as lojas

	Teodoro Sampaio		Gasômetro		Vila Madalena		Total	%
Seria bom para o conjunto	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Sim	8	57,1	4	80,0	9	100,0	21	75,0
Não	6	42,9	1	20,0	0	0,0	7	25,0
Total	14	100,0	5	100,0	9	100,0	28	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 15 – Se seria bom a existência de uma associação que orientasse as lojas



Fonte: Elaborado pela autora

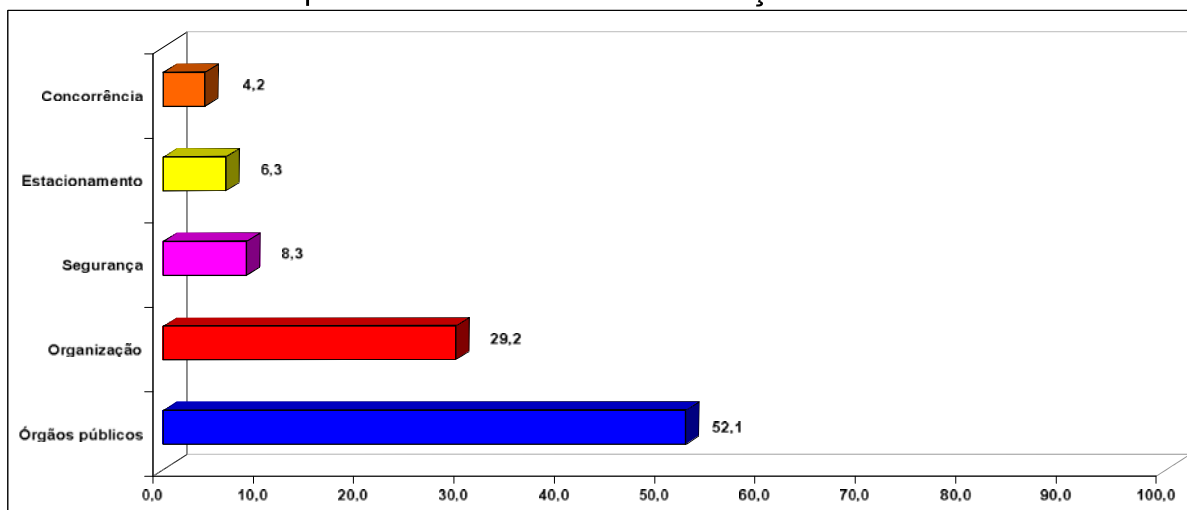
Dos entrevistados que responderam sim na questão anterior, na Vila Madalena 36,8% justificaram a organização da região como motivo da existência de uma associação ou entidade (oficial ou não) e 47,4% para que a região tenha representatividade junto a órgãos públicos. Na Rua Teodoro Sampaio, o motivo representatividade junto a órgãos públicos corresponde a 50% e na Rua do Gasômetro corresponde a 57,9% da opinião dos lojistas. O motivo organização corresponde a 30% e 21,1% – respectivamente – a Rua Teodoro Sampaio e Rua do Gasômetro.

Tabela 16 – Razões para existência de uma associação

Quais as razões	Teodoro Sampaio		Gasômetro		Vila Madalena		Total	%
	Freq	%	Freq	%	Freq	%		
Organização	3	30,0	4	21,1	7	36,8	14	29,2
Segurança	0	0,0	2	10,5	2	10,5	4	8,3
Concorrência	2	20,0	0	0,0	0	0,0	2	4,2
Estacionamento	0	0,0	2	10,5	1	5,3	3	6,3
Órgãos públicos	5	50,0	11	57,9	9	47,4	25	52,1
Total	10	100,0	19	100,0	19	100,0	48	100,0

Fonte: Elaborado pela autora. Respostas múltiplas - Base 28 respondentes - 48 citações

Gráfico 16 – Razões para existência de uma associação



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Apresentação dos resultados das entrevistas realizadas com apoio de Roteiros de Entrevista

Na pesquisa, foram entrevistadas três entidades representativas – Câmara de Dirigentes Lojistas da Santa Ifigênia, Câmara de Dirigentes Lojistas do Bom Retiro e Associação Cultural de Revitalização e Recuperação do Brás (Gasômetro), sendo que esta última, atualmente, está inativa.

As respostas aos Roteiros de Entrevista, aplicados nas entidades representativas, demonstram que as ações dos lojistas estão voltadas para uma competitividade do agrupamento, percebendo que, sozinho, sua competitividade enfraquece. Outro comportamento que foi verificado é que os lojistas procuram sua entidade representativa, para se orientar, se desenvolver, estruturar-se profissionalmente, buscar melhorias na região, ter “voz” para reivindicações junto aos governantes, negociação com fornecedores, entre outros.

A escolha dos representantes das entidades é feita por votação; os lojistas montam chapas e disputam vagas nas diretorias.

A entidade que ainda não estabeleceu uma comunicação formal com seus associados está se estruturando para estabelecer um canal de comunicação, sendo relançando revistas ou utilizando o jornal do bairro. As reuniões são frequentes entre as entidades e os lojistas; podem ser diárias, caso haja necessidade de uma discussão pontual, podem ser uma vez por mês ou duas, três vezes por mês; uma atitude que depende do relacionamento estabelecido pelas partes, o que também desencadeia uma adesão maior ou menor dos lojistas.

Organizar treinamento; palestras e seminários; é uma prática das entidades, caso não seja possível, disponibilizam espaço para realização. Efetivamente, as entidades não realizam Recrutamento e Seleção de mão de obra, mas colaboram com indicações, parcerias, banco de currículos encaminhado às empresas ou cedendo espaço para treinamento.

Algumas atividades como Feiras; Marketing e Propaganda; busca de fornecedores ou financiamentos para os lojistas já ocorreram como é o caso do Bom Retiro que participou de 2000 a 2004 da FENIT, ou nunca ocorreram como no caso da Santa Ifigênia. No caso de busca de fornecedores, na Santa Ifigênia ocorre o inverso, há uma grande procura dos fornecedores pelas lojas; no Bom Retiro, há

uma parceria com empresas que oferecem descontos em produtos e serviços para os associados.

Notou-se, pelas respostas dos entrevistados, que politicamente, as entidades representam fortemente os lojistas, conversando com comissões na Assembleia, levando reivindicações, seja buscando melhorias – resolução para enchentes, saneamento, telefonia, uso de drogas – na região, sendo a “voz” dos lojistas junto ao poder público.

Observou-se nesta pesquisa, que o poder de competir no *cluster* está ligado ao comportamento orientado para “fomentar o processo de auto-organização e de estabelecimento de governança orientados para a competitividade” (Zacarrelli, 2008), ao mesmo tempo observou-se que há cooperação entre os lojistas, às vezes de forma natural, como na Santa Ifigênia, onde há um grande envolvimento em ações que envolvem interesses comuns, como no caso do envolvimento dos lojistas não associados à Câmara de Dirigentes Lojistas e na busca de parcerias com empresas do setor para e com os próprios lojistas para encaminhamento de candidatos a empregos indicação de empresas de treinamento, entre outras, como é o caso do Bom Retiro.

O reaproveitamento de subprodutos é uma prática dos lojistas, orientados pelas entidades. No Bom Retiro há reaproveitamento de tecidos; a Santa Ifigênia, segundo o que o presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas, Sr. Joseph Riachi, disse em entrevista, é um grande centro de reaproveitamento de peças de informática e de eletrônica, em geral.

Consultorias jurídicas, ações voltadas para uma melhor imagem da região como as propostas da Santa Ifigênia; instituição de um “selo” de credibilidade dos produtos importados, criação de um Instituto, parceria com entidades religiosas para realizar um trabalho na “Cracolândia”, são algumas das ações dessa entidade para oferecer alternativas de desenvolvimento na região.

Os entrevistados concordam que ainda há muito para ser melhorado com a ajuda da entidade, trânsito, credibilidade, segurança, buscar uma olhar mais atento do governo, aumentar o interesse dos lojistas, aumentar vendas estão entre as melhorias citadas por eles.

5 CONCLUSÕES

A confrontação da literatura sobre *clusters*, sobre governança corporativa e governança de *cluster* indicou que existe diferença entre o conceito de governança quando utilizado em relação às empresas e em relação a *clusters*.

Nos *clusters*, os interesses ultrapassam as ações individuais das empresas, sendo geridas ações coletivas e, por isso, as decisões podem influenciar as demais empresas localizadas no aglomerado.

No presente estudo, foram identificadas diferenças na forma de governar as organizações corporativas e os *clusters*. Nas corporações, as ações estratégicas, ações de marketing, incentivos ou ações que envolvam interesses dos acionistas são decididas por um grupo, podendo ser o conselho administrativo, que representa o interesse de dos acionistas.

Nos *clusters* pesquisados, a liderança na tomada de decisões pode ser originada pela empresa maior do aglomerado, como a loja Léo Madeiras, na Rua do Gasômetro ou a *Made in Brazil*, na Rua Teodoro Sampaio, que podem ter um comportamento que influencie as demais ou pode ser uma entidade representativa, como as Associações e Câmaras de Dirigentes Lojistas. Em todos os casos o que é considerado na tomada de decisão é o aglomerado de empresas, o coletivo e não apenas uma empresa como no caso da governança corporativa.

Nos *clusters*, a governança, ou liderança, que não tem autoridade direta sobre as empresas e não pode determinar ações precisa motivar e incentivar as firmas a agirem de forma a se atingir os objetivos estipulados. As motivações e incentivos, são decorrentes da relação existente entre os lojistas, o que pode ocorrer de uma maneira informal, pois não há contrato entre eles estabelecendo esse comportamento, como no caso da Santa Ifigênia, apresentado neste estudo, quando os lojistas saíram às ruas em passeata reivindicando mais segurança por parte do poder público. A passeata organizada pela Câmara dos Dirigentes Lojistas – que os representa – teve participação de associados e não associados.

A pesquisa de campo, realizada nas concentrações comerciais da Rua Teodoro Sampaio, na região da Vila Madalena e na Rua do Gasômetro e com as Associações representativas da Rua do Gasômetro, da Santa Ifigênia e do Bom

Retiro demonstrou que em alguns casos, os *clusters* comerciais apresentam uma governança.

Os elementos do campo (questionários e roteiros de entrevistas aplicados), sugerem que há governança nos *clusters* do Bom Retiro, pois há indícios de estratégias de resultado voltado para o *cluster*, como por exemplo, a participação dos lojistas na FENIT, representação dos lojistas junto ao poder público, ajuda no recrutamento e seleção de mão de obra, parcerias com empresas de treinamento, busca por melhor negociação com os fornecedores, realização de ações de marketing para aumentar as vendas. No Bom Retiro, embora haja um esforço da entidade na busca de adesão dos lojistas, os associados participam com informações e solicitações em conversas frequentes e existe a cooperação entre os lojistas, há reaproveitamento de resíduos têxteis, gerando mais renda e oportunidade no *cluster*.

Na Santa Ifigênia, observou-se o mesmo comportamento em relação à governança, sendo que, nesse *cluster*, além das estratégias apresentadas no *cluster* do Bom Retiro, soma-se um quadro mais especializado para atender aos lojistas, a reestruturação do local que está sendo promovido pela entidade, como por exemplo, a instituição de um selo de credibilidade dos produtos importados e criação de um instituto. Embora nessa região exista uma grande competição pelo número de lojas e produtos ofertados, uma observação importante deste estudo foi o comportamento de cooperação entre os lojistas, que ocorre de forma espontânea, como nas indicações de outras lojas que os lojistas dão aos clientes ou a participação em eventos coletivos.

Segundo levantamento, há indícios de ausência de governança nos *clusters* da Vila Madalena, da Rua Teodoro Sampaio e na Rua do Gasômetro, pois não foram observadas nas entrevistas (coleta de dados) ações de estratégias orientadas para os *clusters* e caráter evolucionário de tecnologia. Há indícios, pelas respostas dadas nas entrevistas, que os lojistas da Rua do Gasômetro estão em um processo de reestruturação de governança; um dos indícios apresentado é que os lojistas da região estão organizando um grupo para poder comprar em maior quantidade, assim poder ter maior poder de negociação junto aos fornecedores, podendo ter maior vantagem para competir, em virtude da possibilidade de custo menor.

Nos *clusters* da Rua Santa Ifigênia e do Bom Retiro, subentende-se que a governança é feita pela Câmara dos Dirigentes Lojistas, entidade que determina as

ações e as condições para que os lojistas obtenham vantagens competitivas, criando mecanismos para que isso ocorra, como informado nos Roteiros de Entrevista. Remeteu-se a possibilidade, que os lojistas reconhecem a governança nestes *clusters* pelas Câmaras de Dirigentes Lojistas. Esse órgão é reconhecido como uma liderança, na qual há significativa aderência aos regulamentos. No caso da Santa Ifigênia há uma orientação na região, independente da Câmara, pois mesmo os lojistas não associados se envolvem em ações coletivas, indicando cooperação.

A seguir quadro que apresenta as características da Governança Corporativa e da Governança em Clusters.

Quadro 04 – Características Governança Corporativa e Governança em clusters.

Característica	Governança Corporativa	Governança em Clusters
Estrutura	Formal	Formal e/ou informal
Liderança	Por uma posição do organograma organizacional	Pela empresa maior do cluster ou por uma entidade representativa
Poder	Delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente. (JENSEN E MECKLING, 1976, p.310)	Constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico, voltado para a vitalidade do agrupamento. (ZACCARELLI <i>et al</i> , 2008, p.52)
Controle	Normas e regras estabelecidas pelos acionistas e/ou grupos de interesses.	Normas e regras estabelecidas, ou aceitas, coletivamente pelo grupo de lojistas

Fonte: elaborado pela autora.

5.1. Contribuições

No Brasil poucos trabalhos acadêmicos têm sido apresentados sobre os temas *clusters* comerciais e governança em *clusters*; esse trabalho tem o objetivo de contribuir com a literatura acadêmica brasileira e proporcionar uma maior discussão acerca desses temas.

Este trabalho, mesmo com as limitações apresentadas, investigou o comportamento de governança em *clusters* comerciais, tema que até o momento tem sido pesquisado por alguns autores como, Cassiolato, Suzigan, Balestrin, Balestros entre outros.

A presente pesquisa poderá ser complementada com o aprofundamento de abordagens qualitativas e quantitativas, com o objetivo de melhor mensurar os resultados.

Para futuros estudos sugere-se pesquisar *clusters* de outros segmentos, a fim de comparar os resultados e enriquecer a bibliografia sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ALVES, C.A. **As evidências documentais e empíricas sobre as inter-relações entre as variáveis sociais e as variáveis de negócios em redes.** 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Paulista. São Paulo, 2009.
- ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote *clusters*: policy experiences from Latin America. In **World Development**. V. 27. N.9, 1999.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRIANI, P. *et al.* **Challenging Clusters.** The Prospects and Pitfalls of *Clustering* for Innovation and Economic Development. Summary Report from an AIM Management Research Forum in Cooperation With the Welsh Economy Research Unit. Advanced Institute of Management Research, jun. 2005.
- APREDA, R. Corporate governance in Argentina. The outcome of economic freedom (1991-2000). *Corporate Governance*: In **International Review, Birmingham, England**, v.9, N. 4, 2001, pp.:298-310.
- BAÊTA, A.M.C.; SILVA, R.M.N. (orgs.): **Glossário dinâmico de termos de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas.** Rio de Janeiro: ANPROTEC, 2002.
- BELL, S.J.; TRACEY, P.; HEIDE, J. The organization of regional *clusters*. **Academy of Management Review**, 2009, Vol. 34. No, 4. pp:623-642.
- BERLE, A. e MEANS, G. **A Moderna Sociedade por Ações e a Propriedade Privada.** São Paulo: Abril Cultural, 1982 (1932).
- CARVALHO, A.G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.37, n.3, 2002, pp.:19-32.
- CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas.** In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Orgs.) *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.* Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Recomendações da CVM sobre governança corporativa, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 12.10.2010

FITTIPALDI, M.A.; DONAIRE, D. Governança em redes de negócios: um estudo sob o enfoque da performance competitiva. São Paulo: SEMEAD, anais, 2007.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 4 edição, São Paulo, Atlas 1995.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUMPHREY, J. **Opportunities for SME's in developing countries to upgrade in a global economy**, working paper n. 43, International Labour Office, Geneva.2003

IANNI, O. **Teorias da globalização**. 14 ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em www.ibgc.org.br acesso em 12.10. 2010

JENSEN, M.C. ; MECKLING, W.H. **The theory of the firm : managerial behavior, agency costs, and capital structure**. Journal of Financial Economics, v.3, n.4, pp:305-360, 1976.

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J. E. **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Rio de Janeiro: UFRJ / Instituto de Economia. Nov. 2003. Disponível em www.redesist.ie.ufrj.br acessado em 26/05/2010.

LASTRES, H.M.M. (Coord.) CASSIOLATO, J.E. (Coord.) . Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. 5rev. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://WWW.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em 14.08.2010.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, D.S.P.; COSTA, A.L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.44, n.2, 2009, pp: 118-130.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

OLIVEIRA, D.P.R. **Governança Corporativa na prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados**. 1ed. São Paulo: Atlas. 2006.

PAES, M. **Cadeia produtiva agroindustrial do leite em Rondônia: Características e formas de governança**. Tese (Doutorado) NAEA/UFPA, Belém. 2004.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PERRY, M. **Business clusters: an international perspective**. New York: Routledge, 2005.

PORTER, M.E. *Cluster and the new economics of competition*. In: **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, pp: 77-90, Nov./Dec. 1998.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus. 1991.

_____. PORTER, M. E.. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.

ROSENFELD, S. A. Bringing business *clusters* into the mainstream of economic development. In: **European Planning Studies**, Vol. 5, N. 1, 1997.

ROSENFELD, S.A. Industry *clusters*: business choice, policy outcome, or branding strategy? In: **Journal of New Business Ideas and Trends**. V. 3, N.2, pp:4-13. 2005.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **The Journal of Development Studies**. England, vol. 31, n° 4, April, 1995.

SCOTT, A. **The geographic foundations of industrial performance**. In: A. CHANDLER, Jr., HAGSTROM, P. and SOLVELL, O., (eds.), *The Dynamic Firm, The Role of Technology, Organization and Regions*. Oxford: Oxford University Press. 1998.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. In: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 39, n. 4, 2004, pp: 348- 361.

SILVEIRA, Alexandre M. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SIQUEIRA, J.P.L.; SERRANO, D.P.; RIMONATO, I.P.O.S.; SILVEIRA, L.M.S.C.; TARTARELI, R. **Uma avaliação da produção acadêmica brasileira recente sobre *clusters* de negócios**. São Paulo: SEMEAD, anais, 2009.

SOUZA, Q. R. **Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor: níveis de controle formal em atividades operacionais do conhecimento – o caso do Coep Paraná 2000 - 2003**. Dissertação (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba. 2004.

SUZIGAN, W. **Sistemas produtivos locais de produção: o papel das instituições de apoio às empresas**. CNPQ, 2003.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPME em *clusters* industriais**. UFRJ. 2002.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão de Produção – USP** São Carlos, v.14, n.2, 2007, pp:425-439.

VICARI, F.M. **Uma proposta de roteiro para diagnóstico de *clusters***. Tese de doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. 2009. 276 p.

WATHNE, K. ; HEIDE, J.B. **Opportunism in interfirm relationships: form, outcomes and solutions**. Journal of marketing. v.64, pp: 36-51, october 2000.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J.P.L.; BOAVENTURA, J.M.G.; DONAIRE, D. ***Clusters* e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE I

MÓDULO 3	
Objetivo	Estudar a existência de uma entidade supra – empresas e governança
Onde obter informações	Em todas as lojas do <i>cluster</i> ou nas lojas que integrem a amostra de lojas a serem estudadas no <i>cluster</i> . Aplicar o questionário aos proprietários ou gerentes das lojas.

1. Existe alguma loja, associação de lojistas da região ou entidade que represente ou congregue as lojas deste local?

() Sim

() Não

2. Se a resposta foi 'Sim' para a questão 1, qual o nome e o que ela faz?

NOME: _____

SERVIÇOS: _____

3. Se a resposta foi 'Não' para a questão 1, seria interessante, na sua opinião, a existência de uma entidade dessa natureza?

() Sim

() Não

4. Por que? _____

5. Quais são as maiores lojas ou as mais conhecidas da região? Aponte as principais, que você conhece ou se lembre.

- _____

- _____

- _____

- _____

6. Quando alguma dessas lojas fixa um preço máximo ou mínimo para um produto, inventa uma nova forma de financiamento, cria algum serviço extra (como instalação ou montagem de produtos) etc, as demais lojas da região costumam imitá-las (ou acompanhá-las)?

() Sim

() Não

7. Se a resposta foi 'Sim' para a questão 6, descreva rapidamente o que se acompanha e a razão de se acompanhar, na sua opinião.

Por exemplo, prática acompanhada: vender 3 e pagar 2; razão para acompanhar: não ficar para trás nas vendas.

- PRÁTICA ACOMPANHADA: _____

- RAZÃO PARA ACOMPANHAR: _____

- PRÁTICA ACOMPANHADA: _____

- RAZÃO PARA ACOMPANHAR: _____

- PRÁTICA ACOMPANHADA: _____

- RAZÃO PARA ACOMPANHAR: _____

8. Se a resposta foi 'Não' para a questão 6, você acha que seria do interesse da comunidade comercial da região se existisse algum tipo de decisão ou prática que todos seguissem? Por que razão?

Por exemplo, se quando uma loja comesçasse uma promoção, todas fizessem a mesma coisa juntas.

9. Em alguns momentos, existe ou já aconteceu 'guerra de preço' entre lojistas dessa região?

() Sim

() Não

10. Se a resposta foi 'Sim' para a questão 9, porque você acha que isso ocorre e como você acha que se resolve?

11. Se a resposta foi 'Não' para a questão 9, porque você acha que isso não ocorre e como se evita essa situação?

12. Existem lojas ou lojistas que possuem vantagens em relação aos demais? Por exemplo, preços inferiores, melhores condições de pagamento, maior sortimento ou variedade.

() Sim

() Não

13. Se a resposta foi 'Sim' para a questão 12, você entende que isso é natural em ambiente de concorrência ou que essa condição pode não ser boa para o conjunto das lojas?

() condição é natural em ambiente de concorrência

() condição pode não ser positiva para o conjunto das lojas

14. Se a resposta foi 'Não' para a questão 12, porque você acha que isso não acontece?

15. Nesta região há uma concentração de lojas oferecendo produtos semelhantes ou correlatos. Na sua opinião, essa situação – ao final das contas - fortalece ou enfraquece as lojas?

() concentração de lojas fortalece as lojas

() concentração de lojas enfraquece as lojas.

16. Se possível, explique sua opinião expressa na questão anterior.

17. Seria bom para o conjunto de lojas se existisse uma associação ou entidade (oficial ou não), que orientasse o trabalho das lojas, evitando concorrência predatória e sugerindo formas de melhorar a oferta de produtos? Por qual(is) razão(ões)?

APÊNDICE II

Roteiro de Entrevista

1. Descrever a entidade que está sendo pesquisada:

- a. Como é constituída:
- b. Com quantos empregados conta?
- c. Onde é a sede
- d. Quantas lojas representa:
- e. Quem é o encarregado:
- f. Como é escolhido o encarregado:
- g. Demais informações pertinentes

2. Atividades da entidade:

- a. Realização de feiras:
- b. Propaganda e marketing do conjunto de lojas
- c. Realiza melhorias na região
- d. Ajuda no recrutamento e seleção de mão-de-obra
- e. Organiza treinamento
- f. Organiza palestras e seminários
- g. Representa politicamente o conjunto de lojas: Sim
- h. Busca de fornecedores para as lojas
- i. Incentiva a cooperação entre as lojas. Como?
- j. Estimula o reaproveitamento de subprodutos
- k. Financia ou ajuda na busca por financiamento para a compra de
- l. equipamentos Outras atividades

3. Adesão dos lojistas

- a. Há muitos lojistas que não se “submetem” às decisões da entidade
- b. Qual é o percentual de “rebeldes”?
- c. Como é o relacionamento com os lojistas?
Existe comunicação formal com os lojistas (jornal, newsletter, e-mail etc)?
- d. São feitas reuniões com os lojistas?
 - i. Com qual frequência?
 - ii. Qual é o grau de comparecimento?
 - iii. Há muita discórdia?
- b. Há disputas políticas internas na entidade?
- c. São realizadas ações específicas para aumentar ou garantir a rentabilidade das empresas?
- d. Mais informações pertinentes

4. O que falta fazer, ou ainda pode ser melhorado, com a entidade

Aumentar o número de associados através de ações de divulgação e aumento de vendas.