

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, CULTURA
LOCAL E COMPETITIVIDADE DE
CLUSTERS DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

WELLINGTON DIAS DE OLIVEIRA

São Paulo

2019

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, CULTURA
LOCAL E COMPETITIVIDADE DE
CLUSTERS DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles

WELLINGTON DIAS DE OLIVEIRA

São Paulo

2019

Oliveira, Wellington Dias de.

Relação entre governança, cultura local e competitividade de clusters de negócios / Wellington Dias de Oliveira. - 2019.

100 f. : il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2019.

Área de concentração: Redes de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles.

1. Cluster. 2. Governança. 3. Cultura local. 4. Competitividade.

I. Telles, Renato (orientador). II. Título.

WELLINGTON DIAS DE OLIVEIRA

**RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, CULTURA
LOCAL E COMPETITIVIDADE DE
CLUSTERS DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em : __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

_____/_____/_____
**Prof. Dr. Renato Telles - Universidade Paulista
UNIP - SP**

_____/_____/_____
**Prof. Dr. Victor Silva Corrêa - Universidade Paulista
UNIP-SP**

_____/_____/_____
**Profa. Dra. Greici Sarturi - Universidade Federal de Santa Maria
UFSM-RS**

DEDICATÓRIA

Somente foi possível concluir este trabalho pela colaboração e renúncia de muitos que me acompanharam nesta jornada. Dedico o meu esforço a todos estes compreensíveis apoiadores, em especial, à minha esposa Kátia, aos meus filhos André e João e aos meus pais Euza e Sebastião, para que tenham certeza de que tudo o que faço nesta vida é feito pensando neles.

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP pela oportunidade dada a mim em poder compartilhar da experiência que cada um trouxe para o programa.

Agradeço também aos funcionários da Unip que me deram todo o suporte necessário para o meu desenvolvimento no programa.

Agradeço aos meus amigos de turma pelo senso de companheirismo que, até então, poucas vezes havia experimentado.

Agradeço aos colaboradores da pesquisa de campo, os produtores de queijo artesanal das Minas Gerais. Agradeço também aos técnicos da EMATER-MG e SEBRAE-MG, às associações regionais de produtores e seus funcionários que não mediram esforços para viabilizar a pesquisa em seus territórios.

Especialmente agradeço aos meus orientadores, Prof. Dr. Renato Telles, pela coragem de assumir a minha orientação num momento crítico da pesquisa e a Prof. Dra. Cristina Espinheira Costa Pereira, que pacientemente me guiou em momentos iniciais e decisivos deste trabalho.

Agradeço também a CAPES/PROSUP pela concessão de Bolsa de Isenção de Taxa, fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa.

"Eu quase que nada não sei.
Mas desconfio de muita coisa".

João Guimarães Rosa, 1958.

RESUMO

A pesquisa tem o propósito de investigar a relação entre os construtos Governança, Cultura local e Competitividade num ambiente de *Clusters* de Negócios, especificamente, a relação de componentes da Governança e da Cultura local com fatores determinantes da competitividade deste tipo de redes. Optou-se pelo uso do construto desempenho como proxy de competitividade. A investigação se orientou pela busca na literatura de conceitos consistentes para serem verificados em campo por meio de variáveis relacionadas e, para isso, estabeleceu-se uma abordagem exploratória e descritiva com uso de métodos quantitativos para identificar possíveis associações entre variáveis testadas. Sob a perspectiva dos construtos selecionados, o uso da estatística descritiva e análise de correlação possibilitou caracterizar os *clusters* objeto do estudo - as regiões produtoras de queijo minas artesanal - e verificar a presença de associação entre variáveis. Os resultados sugerem associações significantes da governança e da cultura local com a competitividade dos *clusters* de negócios estudados. Indicações de associações positivas com a competitividade foram observadas para todos componentes de governança avaliados, considerando os seus aspectos formais e informais. Para a cultura local identificou-se correlações positivas em três componentes associados às características culturais de conservadorismo, coletivismo e distância do poder. Entendeu-se que foram alcançados os objetivos propostos e foram feitas contribuições para o avanço no conhecimento das abordagens de *clusters* de negócios.

Palavras-Chave: *Cluster*. Governança. Cultura local. Competitividade.

ABSTRACT

The research investigates the relationship between Governance, Local Culture and Competitiveness constructs in a Business Clusters approach, specifically the relation of Governance and local Culture issues with determinants of the competitiveness in Clusters. Performance measures are used as a proxy for competitiveness. Consistent variables were identified from related literature and verified at field, and an exploratory and descriptive approach were established by properly applying of quantitative methods as descriptive statistic and correlation analysis to characterize the clusters and identify possible construct associations. Artisanal cheese producing regions from Minas Gerais, Brazil, were chosen as test field and a survey was conducted focusing producers. Results suggest significant associations of governance and local culture with the competitiveness in those specific clusters. All of governance components evaluated, considering formal and informal aspects, indicate positive associations. Otherwise, evaluating local culture, positive correlations were identified in three components only, and referring to the cultural characteristics of conservatism, collectivism, and power distance. The goals were achieved and contributions were made to the knowledge at business clusters approaches.

Keywords: Cluster. Governance. Local culture. Competitiveness.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes da Cultura	32
Quadro 2 - Componentes da Governança	40
Quadro 3 - Componentes do Desempenho.....	45
Quadro 4 - Componentes (Variáveis) de Governança, Cultura e Desempenho.....	58
Quadro 5 - Resumo das técnicas de coleta de dados usadas na pesquisa	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da pesquisa	51
Figura 2 - Campo de pesquisa	57
Figura 3 - Modelo teórico da pesquisa	60
Figura 4 - Etapas da análise dos dados da pesquisa.....	65
Figura 5 - Modelo teórico da pesquisa	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Artigos Retornados pela Busca às Bases de Dados	22
Tabela 2 - Regiões produtoras de queijo minas artesanal	55
Tabela 3 - Respondentes por região	68
Tabela 4 - Descritivos dos construtos	69
Tabela 5 - Correlações Desempenho - Governança	77
Tabela 6 - Correlações Desempenho - Cultura local.....	79
Tabela 7 - Correlações Governança - Cultura local	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APAQS	Associação dos Produtores Artesanais de Queijo do Serro
APROCAN	Associação de Produtores de Queijo Canastra
BIREME	Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EMATER-MG	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais
FAEMG	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
PROSUP	Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares
QMA	Queijo Minas Artesanal
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SieELO	Scientific Electronic Library Online
UNIP	Universidade Paulista
WoS	Web of Science

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Questão de pesquisa.....	16
1.3 Objetivos da pesquisa	17
1.4 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Análise das bases de dados.....	19
2.2 Clusters de Negócios	24
2.3 Cultura local	27
2.4 Governança.....	33
2.5 Competitividade.....	41
2.6 Marco teórico: Governança Cultura local e Competitividade.....	46
2.6.1 Apresentação de definições instrumentais dos construtos em análise	49
2.6.2 Desenho da pesquisa.....	50
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 Classificação da pesquisa	52
3.2 Unidade de análise e Contexto de pesquisa	54
3.2.1 Pesquisa de campo	55
3.3 Construtos e componentes (variáveis)	58
3.4 Desenho de pesquisa.....	59
3.5 Coleta de dados	61
3.6 Análise de dados.....	64
3.7 Limitações da pesquisa	65
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
4.1 Revisão e Organização dos dados.....	66
4.2 Análise descritiva dos dados.....	67
4.3 Análise de correlação dos dados	75
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE	92

1 INTRODUÇÃO

Clusters de negócios é tema recorrente em pesquisas acadêmicas em diferentes abordagens e, também, objeto de interesse de investidores, técnicos e provedores de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento regional no mundo inteiro. Aglomerações de empresas, que se formam naturalmente ao longo do tempo em espaços geográficos delimitados e que têm a comunidade participando ativamente das suas atividades (BECATTINI, 2002), podem valer-se da proximidade física entre elas para fortalecerem-se pelos laços estabelecidos com a comunidade e conseguir desempenho otimizado.

Desta forma, cria-se um ambiente propício à intensificação dos relacionamentos, ao estabelecimento da confiança, à colaboração, ao compartilhamento de conhecimento e de recursos e ao reconhecimento da identidade comum que leva ao reforço da cultura local. Esse conjunto de componentes ajuda no desenvolvimento sociocultural, econômico e na reputação da região em que operam os *clusters* (ANDERSSON, SOLITANDER; EKMAN, 2012).

Em um *cluster* encontram-se condições favoráveis ao desenvolvimento de negócios e, nesse ambiente, as empresas podem evoluir, inovar e estabelecer estratégias para obterem resultados para o *cluster*, mas, para isto, precisam atingir um nível de organização e coordenação que pode ser entendido como um tipo de governança supra-empresarial (ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA; DONAIRE, 2008). Numa visão sistêmica, a constituição de um arranjo supra-empresarial, não necessariamente formalizado, poderá contribuir com a sua influência sobre todo o grupo no sentido de integrá-lo e manter a sua vitalidade numa estratégia de competitividade e alcance de resultados (ZACCARELLI et al., 2008), o que pode ser entendido como a governança agindo em favor do *cluster*.

Pela ação coletiva, os atores são levados a um relacionamento de trocas e acordos, que envolvem componentes econômicos, racionais e sociais. A governança se encontra num nível supra-empresarial onde se articulam de forma estratégica e cooperativa ações de interesse comum para garantir a vitalidade do grupo (CASSANEGO JR.; TELLES; AZEVEDO, 2016). Pode, assim, ser entendida dentre outras maneiras, como construção das formas de ação coletiva, sejam controles, incentivos, estrutura, papéis dos atores, solução de problemas e conflitos (ALBERS, 2005).

A governança também pode implicar o estabelecimento de regras dos deveres e responsabilidades, dos limites de autonomia e dos mecanismos usados para a tomada de decisão dentro de uma parceria (ROTH; WEGNER; ANTUNES; PADULA, 2012). Dessa forma, assim como as parcerias se estabelecem para se atingir objetivos específicos e comuns, os membros participantes estabelecem a governança e ficam sujeitos às suas consequências e resultados, já que acordaram entre si a conduta que deve ser seguida para o bom funcionamento da parceria.

Diferentes estudos culturais reconhecem que não apenas as características geográficas e econômico-políticas definem os limites de uma região (KAAZA, 2014; POHL, 2002); nesse ambiente comum compartilham-se as expressões culturais, que contribuem para reforçar as distinções entre regiões. As formas de interação entre os indivíduos e grupos dentro das comunidades constituem aspectos da cultura local que moldam o ambiente social e o modo de vida característico das cidades e regiões (HUGGINS; THOMPSON, 2017). Kaaza (2014) reforça que as diferenças observadas na identidade étnica, nos antecedentes históricos e nos aspectos geográficos de localização, tais como regiões litorâneas ou de montanha, podem se refletir nas diferenças culturais entre as regiões dentro de um país.

Aspectos culturais e geográficos são importantes para a compreensão dos *clusters*, tanto para o seu surgimento quanto para a sua evolução, e são, também, determinantes de uma identidade regional (SOUZA; GIL, 2015), elemento que evidencia a força da cultura local, destacando as diferenças entre regiões marcadas pelas culturas predominantes nelas. Explicam a identidade regional alguns aspectos naturais relacionados ao clima, vegetação ou relevo, mas também relevantes são as dimensões culturais traduzidas nos costumes e práticas socioculturais e na compreensão que os habitantes têm da sua região (PAASI, 1991).

A competitividade de empresas ou regiões se mantém como tema relevante de estudos acadêmicos nas áreas de negócios e administração, frequentemente associados à estratégia. A competitividade de uma organização é entendida, segundo Contador (2008), como sua capacidade em obter e sustentar resultados satisfatórios e superiores em relação aos seus concorrentes.

Correntes teóricas distinguem-se por defender diferentes fontes da competitividade, ou mesmo, por considerá-las num mesmo contexto. Autores como Barney (1991) e outros que o sucederam atribuíram à eficiência dos recursos internos das organizações como fonte de vantagem competitiva, ou seja, a obtenção

de um desempenho destacado dos seus recursos. Outra corrente teórica, liderada por Porter (1989), apontou a capacidade das organizações de atuar destacadamente no mercado com desempenho superior à concorrência, como sendo a fonte de vantagem competitiva. Todavia, autores como Contador (2008) consideram aspectos das duas correntes em seus estudos. Entretanto, percebe-se nas duas correntes, que o desempenho pode ser uma forma consistente de representar a competitividade.

Os conceitos de desempenho estão geralmente ligados a abordagens que enfocam a estratégia (VENKATRAMAN; RAMANUJAM; 1986). A literatura traz, dentre outras definições para desempenho, algumas que o relaciona ao cumprimento de metas e realização de objetivos (ARIÑO, 2003). Porém, sob a abordagem da estratégia, são apontados três parâmetros que podem ser desdobrados em diversas métricas para avaliação de sua intensidade: desempenho financeiro, desempenho operacional e eficácia organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM; 1986). As medidas de desempenho se valem de métricas usadas para quantificar a eficiência e eficácia dos processos em avaliação (SOUSA et al., 2006)

1.1 Problema de pesquisa

Marshall (1982), precursor das abordagens sobre as economias de aglomeração, constatou ainda no final do século XIX, que a concentração geográfica de empresas do mesmo setor ou subsetor induz ao crescimento da indústria local atraindo fornecedores e novas empresas e mão de obra especializada ou desenvolvida localmente. Essas condições podem favorecer o crescimento econômico refletindo na competitividade e desempenho das regiões. Abordagens sob essa ótica continuam atuais.

A governança e a cultura em *clusters* de negócios foram tema central dos estudos de Bell et al. (2009) ao discutirem os *clusters* regionais sob a ótica da governança interorganizacional e da macrocultura. Mostraram como as características das relações e da macrocultura influenciam as formas de governança. Destacaram as estruturas hierárquicas e relacionais, indicando que um *cluster* com uma macrocultura relacional prevalente pode, por causa de sua capacidade inerente de transmitir informações, ter um desempenho

significativamente melhor no desenvolvimento de novos produtos. Analogamente, um *cluster* com uma macrocultura hierárquica dominante pode, devido a padrões explícitos de autoridade e confiança nos procedimentos operacionais, ter um melhor desempenho em operação.

Considera-se que a constituição de uma governança deve atender os objetivos de criar um ambiente de estabilidade e garantir o desempenho da parceria, e que a governança pode estar relacionada não somente com a estrutura da parceria, mas também com aspectos culturais presentes nela (SCHWEITZER, 2016). Os valores e crenças, componentes culturais presentes nas pessoas que se relacionam em uma parceria podem exercer influência diretamente na cultura organizacional, pois se refletem no comportamento e na maneira de pensar e agir delas nos momentos de interação interorganizacional.

Com o pressuposto da existência de traços culturais predominantes em determinadas regiões geográficas, pesquisadores como Hofstede (1983), Rentfrow et al. (2008), Obschonka et al. (2013) Wennberg et al. (2013), buscaram medir as diferenças culturais existentes entre as regiões e as relacionaram, dentre diversas questões, com o empreendedorismo e desenvolvimento econômico e o desempenho regional, reforçando a aplicabilidade de análises comparativas e de técnicas quantitativas. Identificou-se na literatura estudos que apresentaram abordagens considerando cultura e desempenho, construtos de interesse desta pesquisa.

Embora haja estudos que promoveram significativamente a compreensão das teorias de aglomeração, o que envolve abordagens consistentes considerando em pares os construtos governança, cultura local e desempenho de *clusters*, entende-se, como o problema de pesquisa, a existência de espaço para discussões pertinentes que reúnam num mesmo estudo os aspectos da governança, da cultura local e do desempenho dos *clusters* de negócios, buscando contribuir para a compreensão da relação existente entre eles.

1.2 Questão de pesquisa

O presente trabalho investiga as relações entre os construtos governança, cultura local e competitividade, procurando descrevê-los, identificar seus componentes e explorar os aspectos que evidenciem o relacionamento entre eles. Dessa forma, com base no problema de pesquisa apresentado, adotou-se a

seguinte questão de pesquisa: Quais componentes de governança e da cultura local influenciam a competitividade de um *cluster* de negócios?

1.3 Objetivos da pesquisa

Este estudo tem como objetivo geral identificar os componentes da governança e da cultura local que ajudam a explicar a relação destes construtos com a competitividade de *clusters* de negócios.

Visando alcançar o objetivo geral proposto neste estudo, foram traçados os objetivos específicos listados a seguir, considerados como produtos efetivos da pesquisa que contribuem para a compreensão do tema abordado:

- (1) Inventário conceitual e adoção de definições operacionais sustentáveis para os construtos objeto deste estudo, governança, cultura local e competitividade;
- (2) Identificação de componentes relevantes da governança que são potencialmente intervenientes na competitividade de *clusters* de negócios;
- (3) Identificação de componentes relevantes da cultura local que são potencialmente intervenientes na competitividade de *clusters* de negócios;
- (4) Investigação orientada para a avaliação de vínculos de relação entre governança, cultura local e competitividade.

1.4 Justificativa

Num contexto em que se verifica a tomada de consciência das organizações em interagirem entre si, constituírem parcerias e se organizarem para atingir objetivos particulares e comuns, percebe-se um movimento com o crescente interesse de pesquisadores para a discussão de importantes temas que determinam o sucesso ou não das parcerias estabelecidas (NOHRIA; ECCLES, 1992). Das empresas, em razão da necessidade de eficiências acima da sua capacidade individual, é esperado que façam movimentos em direção de unir esforços para buscar solução de seus problemas e obtenção de resultados que não alcançariam isoladamente.

Como observaram Ocke e Ikeda (2014), não é recente a tentativa de cada região, através dos seus governos, diferenciar-se das demais, reforçando a imagem da sua individualidade e características distintas e evidenciando os seus atrativos

nos campos econômico, político ou psicossocial. Lançando um particular olhar para os *clusters*, Andersson et al. (2012) reforçam a necessidade das localidades de se destacarem e competirem entre si: "Locais em todo o mundo competem por investimentos, participação de exportação, talentos, turistas, moradores, recursos, atenção política e espaço da mídia. Isso não é menos verdadeiro para *clusters* de negócios" (ANDERSSON et al., 2012, p.2).

A justificativa deste trabalho está associada à oportunidade de agregar conhecimento acadêmico a questões práticas do cotidiano destes empreendimentos, relacionando a pesquisa de temas de interesse da academia (governança, cultura e competitividade em *clusters* de negócios) a demandas prioritárias de governos, em seus diferentes níveis, oferecendo subsídios a políticas voltadas para o desenvolvimento regional e pelas empresas como cruciais para a sua competitividade nos segmentos em que atuam.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na fundamentação teórica busca-se apresentar elementos que permitem a compreensão da abordagem dos construtos investigados e que servem de base para a definição das formas de coleta de dados, para a discussão e análise dos resultados e para se chegar às devidas conclusões. Pretende-se demonstrar no presente capítulo como o tema de pesquisa tem despertado o interesse da academia, a sua relevância para ampliação do conhecimento humano, a lógica usada para a confirmação da escolha dos construtos e para se estabelecer relações entre os construtos considerados e o campo de estudo, conferindo, assim, volume e qualidade para as abordagens neste campo.

Visando uma melhor estrutura para os itens propostos neste capítulo, optou-se por segmentá-lo nas seções de análise das bases de dados, escolhendo as bases mais adequadas e verificando, de forma estruturada, a pertinência dos construtos pesquisados, a saber: (a) *clusters* de negócios, trazendo os conceitos teóricos gerais e aqueles em que a abordagem se aproxima dos demais construtos em análise; (b) competitividade, buscando na base conceitual identificar as métricas mais comumente usadas para verificar a eficácia e a eficiência dos negócios ao nível empresa, mais especificamente do setor industrial; (c) governança, discernindo dentro das diferentes correntes teóricas as que melhor se adequam aos objetivos propostos neste estudo, e; (d) cultura local, resgatando as visões discutidas pelos teóricos de outras áreas do conhecimento, que têm ganhado espaço nas discussões acadêmicas das ciências sociais aplicadas.

Neste momento, é necessária uma breve explicação, que será melhor detalhada no subcapítulo 2.5 Competitividade. Para a pesquisa nas bases de dados, este estudo adotou o construto desempenho como uma *proxy* da Competitividade. Levantamentos feitos na fase inicial do projeto da pesquisa apontaram para o uso do construto desempenho como o caminho mais adequado para o estudo das relações entre os construtos selecionados.

2.1 Análise das bases de dados

Para este trabalho procurou-se escolher como fonte bibliográfica bases de dados que permitissem acesso a uma diversidade de trabalhos acadêmicos

compatível com a demanda apresentada para a solução do problema de pesquisa, ou seja, tornar possível a seleção e uso das literaturas nacionais e internacionais que viabilizassem o desejável aprofundamento teórico que serve de base para a discussão dos achados obtidos no campo de estudo confrontados com as teorias selecionadas nesta pesquisa.

Pelo exposto, foram selecionadas as bases de dados eletrônicas SciELO e *Web of Science* de forma que, da primeira, possa se extrair as produções nacionais e, da segunda, as produções internacionais. Entendeu-se, pelas descrições a seguir, serem essas bases adequadas para o provimento da literatura necessária ao desenvolvimento deste estudo.

A base de dados SciELO – Scientific Electronic Library Online, conforme explica o seu site eletrônico, "é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros". Resulta de um projeto de parceria em pesquisa entre a FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, e a BIREME – Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde e, desde 2002, recebe apoio do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. O site eletrônico SciELO proporciona amplo acesso às coleções de periódicos, aos fascículos de cada título de periódico e aos textos completos dos artigos publicados em 14 países da América Latina, Europa e África. Os acessos podem ser feitos através de índices e de formulários de busca. Em janeiro de 2019 a coleção compreendia 1.285 periódicos ativos, 52.356 fascículos, 745.182 artigos e 16.943.454 citações.

A *Web of Science*, também designada como WoS, editada pela *Clarivate Analytics*, é uma ampla base de dados internacional multidisciplinar e indexa os periódicos mais citados em suas respectivas áreas englobando todos os cinco continentes. Compreende em sua base documentos publicados desde 1945. Funciona, também, como um índice de citações de artigos, informando os documentos neles citados e os documentos que os citaram. Atualmente, são mais de nove mil periódicos indexados.

A pesquisa nas bases de dados foi realizada em duas etapas, sendo o objetivo da primeira etapa verificar a relevância do tema proposto e, na segunda etapa procurou-se selecionar os artigos para o estudo.

Na primeira etapa de busca nas bases de dados, o procedimento consistiu dos seguintes passos:

- (1) Definição de critérios de validação dos construtos: para ser produtiva a busca nas bases de dados é necessário que se defina algumas condições que devem ser atendidas para validar as informações retornadas em cada rodada. Para validar a relevância de cada construto, optou-se pela avaliação da evolução da quantidade de artigos publicados anualmente, assim, se a tendência se apresentar crescente, entende-se que o tema continua despertando interesse dos pesquisadores. Também foi considerado para avaliar a relevância do tema, a verificação da escassez de trabalhos que discutem a relação dos construtos entre si em díades e todos juntos. Se o retorno das buscas apresentar poucos trabalhos publicados, mas, tendo em paralelo, os construtos individualmente tendência de crescimento de publicações ao longo dos anos, entende-se que seja relevante buscar a compreensão das relações entre estes construtos;
- (2) Delimitação dos parâmetros da pesquisa: para se conseguir objetividade nas buscas é imperativo que se defina claramente o tipo de literatura que se quer trabalhar, os campos do conhecimento e o período que deverá ser considerado para a pesquisa. Atendendo à proposta, definiu-se trabalhar somente com artigos acadêmicos, que são o tipo de literatura mais utilizada em dissertações e teses e que trazem recortes específicos das pesquisas que têm, geralmente, conteúdos mais amplos. A delimitação do campo do conhecimento se valeu da lógica de se basear no construto desempenho, que, neste estudo, coloca-se o pressuposto de que o desempenho tem uma relação de dependência com os demais construtos. Assim, as áreas de conhecimento escolhidas foram Economia; Gerenciamento; Negócios e finanças; Negócios. Espera-se que os construtos governança e cultura local, quando abordados dentro dessas áreas, apresentem maior proximidade com o construto desempenho. Quanto ao período a ser considerado para as buscas, entende-se que retroagir vinte anos são suficientes para verificar a tendência de evolução ou não das quantidades de estudos relacionados ao tema;
- (3) Definição das palavras-chave: as palavras-chave são também consideradas parâmetros da busca e garantem a objetividade e o sucesso das buscas em bases de dados. Daí a importância da escolha das palavras que representam a variável ou construto em estudo. Alinhado ao objetivo desta

fase do trabalho, procurou-se definir as palavras mais próximas ao construto, sem se preocupar com palavras sinônimas ou outras comumente usadas em estudos previamente conhecidos. Desta forma, as palavras-chave escolhidas foram as que nominam os construtos deste estudo nas suas versões nas línguas portuguesa e inglesa, ou seja, desempenho; *performance*; governança; *governance*, cultura; *culture*.

Após as buscas realizadas nas duas bases de dados, nacional e internacional, algumas constatações são pertinentes. Antes de prosseguir a análise, é preciso explicar que se agrupou em quinquênios os dados com o propósito de reduzir os impactos de eventuais variações pontuais entre dois anos consecutivos, que, nesta etapa, não são significativas e facilitam a visualização em tabelas.

Guardando-se as proporções dos tamanhos dos bancos de dados consultados, verifica-se para todos os construtos um aumento considerável nas publicações ao longo dos quinquênios mostrados na Tabela 1. Na maioria dos casos verificou-se um aumento que supera cinco vezes quando se compara o nível de publicações entre 1999-2003 e 2014-2018.

Tabela 1 - Artigos Retornados pela Busca às Bases de Dados

Construto	Base de Dados	Palavras-chave	1999-2003	2004-2008	2009-2013	2014-2018	Total
Governança (G)	Scielo	governança	19	60	109	137	325
	Web of Science	<i>governance</i>	1.121	2.854	6.129	12.901	23.005
Cultura (C)	Scielo	cultura	73	147	225	223	668
	Web of Science	<i>culture</i>	1.623	2.324	4.336	7.620	15.903
Desempenho (D)	Scielo	desempenho	78	175	410	472	1.135
	Web of Science	<i>performance</i>	9.405	15.570	29.676	53.675	108.326

Construto	Base de Dados	Palavras-chave	1999-2003	2004-2008	2009-2013	2014-2018	Total
(D+G)	Scielo	desempenho; governança	4	5	15	19	43
	Web of Science	<i>performance</i> ; <i>governance</i>	299	953	2.245	5.093	8.590
(D+C)	Scielo	desempenho; cultura	3	5	16	11	35
	Web of Science	<i>performance</i> ; <i>culture</i>	367	656	412	2.568	4.003
(G+C)	Scielo	governança; cultura	-	1	3	5	9
	Web of Science	<i>governance</i> ; <i>culture</i>	34	78	213	544	869
(D+G+C)	Scielo	desempenho; governança; cultura	-	-	1	-	1
	Web of Science	<i>performance</i> ; <i>governance</i> ; <i>culture</i>	11	29	78	220	338

Observação 1: Filtros aplicados: Base de dados Scielo: Palavra chave; Tipo de literatura (Artigo); WoS Áreas temáticas (Economia; Gerenciamento; Negócios e finanças; Negócios). Base de dados Web of Science: Palavra chave; Tipos de documento (*Article*); Categorias do *Web of Science*: (Economics; Business; Business finance; Management).

Observação 2: Busca realizada em 20/10/2017 e atualizada em 24/01/2019.

Fonte: Autor (a partir das bases de dados Scielo e *Web of Science*).

O construto Governança teve 12.901 artigos publicados nos últimos cinco anos, superando em mais de dez vezes as 1.121 publicações registradas no período de 1999-2003. Comparando-se os dois últimos quinquênios, pode-se comprovar, de uma maneira geral, um crescimento das publicações nas duas bases. O construto Desempenho teve publicados quase 30 mil artigos na *Web of Science* entre 2009-2013 e se manteve alvo de atenção em mais de 53 mil pesquisas publicadas no último quinquênio avaliado, 2014-2018.

Somente uma estabilização foi registrada; Cultura se manteve no mesmo patamar de publicação nos últimos dois períodos avaliados na base SciELO, 2009-2013 com 225 artigos contra 223 artigos em 2014-2018. Porém, neste mesmo período na base *Web of Science*, o crescimento foi significativo, as publicações

saltaram de 4.336 para 7.620 artigos sobre Cultura. Pelos critérios de validação dos construtos definidos no passo (1), verificou-se que existe um crescente interesse da academia pelos construtos quando analisados separadamente.

Porém, a avaliação da relevância do tema escolhido para este estudo também considera uma verificação da escassez de publicações sobre o tema quando se relaciona os construtos num mesmo artigo. Os resultados das buscas realizadas mostram praticamente a inexistência de estudos na base nacional para os construtos desempenho, governança e cultura quando reunidos num mesmo artigo, enquanto na base *Web of Science* verifica-se uma média anual inferior a 20 artigos que tratam de alguma maneira correlacionada os três construtos considerados.

Desta forma, este estudo considera serem relevantes os motivos para seguir com a pesquisa planejada com o objetivo de investigar as relações entre a governança, a cultura local e a competitividade de *clusters* de negócios.

A segunda etapa das buscas objetivou selecionar os artigos que efetivamente fazem parte do escopo deste estudo, aqueles que constituem o arcabouço teórico que sustenta toda a argumentação proposta para a investigação do relacionamento entre os construtos validados para a pesquisa. Nos mecanismos de busca das bases de dados preservou-se os mesmos filtros aplicados na avaliação da relevância dos construtos, considerando tipo de literatura, período de publicação e áreas do conhecimento. Além das palavras-chave usadas na etapa anterior, foram acrescentadas as palavras-chave cultura local; cultura regional; *local culture*; *regional culture*.

Resultaram, depois da aplicação dos dois métodos, uma seleção de 158 artigos divididos por construto / tema da seguinte forma: Desempenho - 18; Governança - 69; Cultura - 57; *Clusters* - 8; Metodologia - 8.

2.2 Clusters de Negócios

Nas últimas décadas, um número significativo de pesquisadores dedicou suas pesquisas para a compreensão do movimento que caracteriza a operação em redes, principalmente, sob os aspectos das relações econômicas e sociais, como elas acontecem e as variáveis que as determinam (RIMOLI; GIGLIO, 2008). Neste mesmo período, emergiram e consolidaram-se no cenário socioeconômico arranjos de empreendimentos como os *clusters* de negócios que facilitam a coordenação de

seus atores para ações coletivas visando ganhos sociais e econômicos. Não são poucos os pesquisadores que usam como base os estudos de Marshall (1920) sobre os distritos industriais na Inglaterra. Ele é o precursor das abordagens sobre as economias de aglomeração a partir do seu livro publicado a primeira vez em 1890, *Principles of Economics*.

Marshall (1982) constata que aglomerações de empresas do mesmo setor induzem ao crescimento da indústria local atraindo fornecedores e novas empresas. O autor dá o entendimento que a aglomeração de empresas de um mesmo setor ou subsetor leva ao crescimento dessa indústria localmente, ressaltando a capacidade de atratividade de novos fornecedores e mesmo de novas empresas e mão de obra especializada ou desenvolvida localmente.

A literatura acadêmica apresenta diversas correntes teóricas sobre os *clusters*. Trazem conceitos que destacam características que as aproximam como a concentração geográfica das empresas, a similaridade e complementaridade das atividades e a existência de cooperação e de competição entre elas (WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2016).

Porter (1998) define *clusters* como concentrações geográficas de empresas e instituições relacionadas a um setor, que estão interligadas, que se complementam, visando alcançarem vantagens frente ao mercado. Para Porter (1999), o *cluster* pode proporcionar vantagens consideradas estratégicas como: variedade de fornecedores, de canais de distribuição, de acessos aos clientes e participação de instituições governamentais e de ensino. Por sua vez, Becattini (2002) enxerga os distritos industriais, a experiência italiana pós Segunda Guerra Mundial com similaridade aos *clusters*, como uma entidade sócio-territorial que se caracteriza pela presença ativa da comunidade e de um conjunto de empresas localizados em uma área natural e historicamente limitada. No distrito, ao contrário das cidades industriais, empresas e comunidade tendem a se aproximar e interagir. Pelo fato da atividade principal ser a industrial, consegue-se diferenciar o distrito industrial de uma região econômica genérica. Os distritos industriais trazem um excedente crescente de produtos finais que não são absorvidos no próprio distrito, daí, a necessidade de buscar projeção externa e reforço de sua reputação.

Bell et al. (2009) baseiam-se em outros autores para destacar algumas características encontradas nos *clusters* e os classificam como estruturas verticais quando o relacionamento é cliente *versus* fornecedor ou estruturas horizontais,

quando se verificam também a presença de instituições de apoio como as financeiras, universidades, órgãos reguladores, entre outros. Outro aspecto observado são os benefícios advindos da proximidade geográfica, como o aumento da eficiência coletiva obtido por redução de custos de transporte e acesso à mão de obra especializada e a fornecedores, como também, pela colaboração entre as empresas do *cluster*, que podem compartilhar conhecimento e outros recursos tangíveis e intangíveis.

Newlands (2003) traz cinco abordagens destacando aspectos diversos, tais como as fontes de obtenção de vantagem competitiva, a proximidade geográfica, a competição e cooperação e as implicações de políticas públicas. Abordando a Teoria da Aglomeração Marshalliana, ele afirma que a competitividade e a identificação caracterizam as empresas aglomeradas e que entre elas as relações de mercado se sobrepõem às de cooperação. Noutra visão, a da Teoria de Custos de Transação da Escola Californiana, a ênfase é na busca das empresas em se arranjam na forma de *clusters*, para evitar redundâncias tecnológicas e reduzir custos de transação, quando percebem um ambiente de incertezas de negócios individuais.

Sob a ótica da Especialização Flexível, Confiança e Relações Sociais, constata que a proximidade geográfica favorece o desenvolvimento da confiança e colaboração entre as empresas que, desta forma, podem se beneficiar da troca de informações e compartilhamento de atividades, fortalecendo vínculos e evidenciando uma interdependência. Newlands (2003) também abordou os *Milieux* Inovativos europeus, destacando o ambiente favorável à inovação e aprendizagem derivado da facilidade para contatos pessoais e propício também para a colaboração na troca de informações e conhecimento proporcionadas pela concentração de empresas.

Por último, o autor, pela abordagem da Economia Institucional e Evolucionária, sublinha a importância da trajetória e de decisões passadas na determinação do desenvolvimento tecnológico dos *clusters*, e também, da capacidade das instituições em exercerem sua influência para esta mesma finalidade.

Andersson et al. (2012) concentram no seu conceito elementos essenciais dos estudos apresentados até aqui neste capítulo, incorporando abordagens relacionais e econômicas. Na visão dos autores, os *clusters* são formados por empresas conectadas e concentradas geograficamente, fornecedores, prestadores

de serviços e instituições associadas com especialização em um campo específico que buscam crescimento, inovação e captação de recursos. Estudos e a prática mostram que eles são capazes de gerar benefícios para os negócios e para a economia em geral. A proximidade física dinamiza a interação dos atores favorecendo a colaboração e as trocas, favorecem um ambiente de empreendedorismo e inovação podendo surgir novas ideias e negócios, fortalecem as empresas tornando-as mais longevas e, por fim, promovem o desenvolvimento sociocultural, econômico e a reputação da região em que se localizam.

2.3 Cultura local

A cultura, como construto amplamente estudado ao longo dos anos, tem várias abordagens oferecidas pelos seus pesquisadores que as discutem em diferentes campos do conhecimento, como a sociologia, a antropologia e outras áreas das ciências humanas (KAASA; VADI; VARBLANE, 2014). Chanchani & Theivanathampillai (2002) registram em seus estudos sobre as tipologias da cultura um inventário com a cronologia que traz diferentes visões. Iniciam com a pesquisa apresentada por Edward Tylor em 1871, seguindo até os conhecidos estudos de Hofstede entre os anos 1980 até os dias atuais.

Tylor (1871) entendia que a cultura é adquirida e manifestada pelo homem no seu meio social na forma de conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes ou qualquer outra capacidade desenvolvida. Por outro lado, Hofstede (2011, p.3), de uma maneira sucinta, define cultura como uma "programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros", e ainda destaca que ela é sempre um fenômeno coletivo e pode se ligar a diferentes grupos de indivíduos.

O conceito de cultura geralmente está relacionado ao comportamento das pessoas dentro e entre os grupos a que pertencem, compartilhando dos sistemas de significados atribuídos ou compartilhados entre eles (HOFSTEDE, 1980; HUGGINS; THOMPSON, 2012). Guiso et al. (2006) incluem na sua definição os aspectos temporais e de transmissão da cultura; enxergam a cultura na expressão dos diferentes grupos étnicos, sociais e religiosos de seus próprios valores, hábitos e crenças, preservando-os e retransmitindo-os através das gerações. Entendem este conceito como efeito causal à abordagem econômica. Desta forma, a cultura não

deve ser vista como uma simples variável ou categoria, mas, sim, como um conceito de certa complexidade que se traduz em várias dimensões (CLARK, 1987).

Nas suas pesquisas sobre os perfis de personalidade individualistas e coletivistas, Triandis (2001) ressalta a importância da linguagem, do tempo e do lugar para a diferenciação entre culturas. É desejável que a linguagem como instrumento de transmissão da cultura esteja sincronizada ao momento histórico e geográfico. Desta forma, a sociedade seleciona as experiências que deram certo e as repassa para as próximas gerações incorporando na cultura. As experiências, neste caso, são selecionadas com base em convenções que a própria cultura estabelece (TRIANDIS, 2001). O autor elenca componentes de cultura como normas, valores e costumes, destacando que as práticas padrão que a sociedade valoriza incorporam-se à cultura local.

Para a compreensão da cultura como um determinante de processos sociais e econômicos exige-se dos observadores uma atenção para a identificação das dimensões que a compõem (ROHNER, 1984) numa dinâmica dos grupos sociais ou culturais. Os diferentes objetivos e maneiras de atuação e funcionamento das instituições sociais religiosas, familiares, econômicas e políticas podem ser reconhecidos nos valores culturais de um grupo (SCHWARTZ, 1999).

Uma das possibilidades de análise sobre a cultura é o seu relacionamento com a história e a geografia, o que remete a conceitos que associam a cultura local à identidade regional. Kaasa et al. (2014) argumentam que as dimensões culturais estão relacionadas à noção de localidade e que muitos países apresentam grandes diferenças culturais dentro de suas regiões, não sendo suficientes os indicadores que medem dimensões culturais por nacionalidades. Ressaltam que diferenças culturais significativas podem ser encontradas dependendo da região interna de um país devido à sua diversidade étnica, à história dos habitantes e aos aspectos geográficos, sejam a localização, os recursos naturais ou a paisagem, por exemplo.

O que entende-se por região não pode ser estritamente interpretado pelas características geográficas, outros aspectos devem ser considerados. Uma região é distinta de outra por apresentar um grau significativo de homogeneidade em alguns aspectos de ordem cultural, social, política, econômica ou espaço natural (KAASA et al., 2014).

Autores como Souza e Gil (2015), apoiados em geógrafos que fizeram seus estudos ao longo do século XX, construíram um painel que ajuda a compreender a

identidade regional a partir do entendimento do significado de região. Constataram a evolução do conceito de região em três etapas, sendo a primeira em que a reconheceu como uma porção da superfície terrestre que se identifica por aspectos comuns relacionados a clima, relevo e vegetação permitindo demarcar regiões pelos seus aspectos naturais, como exemplo, a Serra da Canastra e o Serro mineiros. Num segundo momento, os geógrafos incorporam ao conceito de região as intervenções humanas e então, a região natural encampa os aspectos históricos que a constitui e os seus limites se definem pela abrangência cultural.

"Identidade regional refere-se às supostas qualidades naturais e culturais distintivas de uma região, à identificação de pessoas com essa região ou a ambos os aspectos ao mesmo tempo" (PAASI, 2012, p.1). Pela identidade regional, uma região se distingue de outras e sua consolidação somente se realiza quando os seus habitantes de fato reconhecem a sua existência e que pertencem a ela (PAASI, 1991). O conceito de identidade regional pode ser melhor entendido a partir da descrição da região como espaço apropriado pelos seus habitantes e que nele podem exercer e propagar os seus costumes, estabelecendo certo grau de afinidades e de consciência do coletivo, levando-os a se reconhecerem como pertencentes àquele meio, comunidade e localidade.

Na perspectiva socioeconômica e cultural, pesquisas abordam a interação comunidade - *cluster*. Zaccarelli et al. (2008) identificam a cultura da comunidade adaptada ao *cluster* no comportamento social de uma região que é formatado a partir da sua relação com as empresas do agrupamento, "constituindo um sistema coeso de valores, normas e condutas compatíveis" (ZACCARELLI et al., 2008, p.25) percebidos no orgulho profissional, na motivação e na motivação daqueles que trabalham no *cluster*. A assimilação pela comunidade da cultura organizacional emanada do *cluster* é perceptível em diversos comportamentos identificados nos indivíduos que interiorizam nos seus costumes, ações e rotinas várias práticas que se originam das organizações daquele *cluster*.

Para Zaccarelli et al. (2008) esses componentes influenciam diretamente no desempenho do *cluster*. A força dessa cultura pode ser medida, por exemplo, quando se relaciona a quantidade de famílias que possuem pelo menos um membro que trabalha em atividades ligadas ao *cluster* em relação à totalidade de famílias da região.

A cultura local é marcada por traços característicos comuns presentes nos

habitantes de uma região. O modo característico de ser, agir e pensar, derivados da herança cultural de uma localidade, pode influenciar significativamente o desempenho de negócios de uma região. Da mesma forma, a competitividade e a governança podem ser influenciadas por traços culturais prevalentes em uma região como o individualismo, o imediatismo, a acomodação, o excesso de tolerância com erros cometidos e com situações de risco (TEIXEIRA; PAISANA; VIEIRA; MAYR, 2017).

Hofstede et al. (2010) testaram no Brasil a suposição de que uma medida de cultura, no contexto organizacional, desenvolvida para o nível nacional também pode ser usada para comparar regiões dentro de um país. Entretanto, descobriu que o método empregado em estudos em nível global não foi capaz de captar as nuances culturais mais refinadas entre os estados brasileiros. Entendeu que adicionar itens definidos localmente teria tornado os estudos mais significativos para os brasileiros.

Algumas características culturais estudadas por Hofstede (1983) tiveram repercussões em diversos trabalhos que o seguiram. Schwartz (1994) e Triandis (2001) desenvolveram pesquisas tomando por base as dimensões apresentadas originalmente por Hofstede (1983). Foram discutidas nestes trabalhos as dimensões culturais Distância do poder, Aversão ao risco, Masculinidade / Feminilidade e Individualismo / Coletivismo, sendo esta última uma das mais repercutidas (SCHWARTZ, 1994).

Do conjunto de dimensões apresentadas acima, para este estudo foram selecionadas as dimensões culturais Distância do poder, Aversão ao risco e Individualismo / Coletivismo, que se alinham com a abordagem da literatura sobre *Clusters* definida para este trabalho.

A dimensão Distância do poder corresponde ao grau de aceitação legítima dos membros de uma sociedade de que o poder pode ser distribuído de forma desigual nas instituições e organizações, e estas refletem esta desigualdade na sua estrutura e funcionamento, pois a sociedade a assimila em todos os seus níveis (HOFSTEDE, 1983; SCHWARTZ, 1994).

A Aversão ao risco é a medida em que os membros de uma sociedade conseguem lidar com as situações de incerteza e ambiguidade. Dessa forma, eles preferem as instituições que promovam a conformidade e crenças que lhes confirmam a certeza, restaurando os níveis aceitáveis da emoção e da agressividade associadas à situação (HOFSTEDE, 1983; SCHWARTZ, 1994).

A dimensão Individualismo / Coletivismo é a dimensão que mais despertou interesse dos estudiosos dos componentes da cultura (WENNBERG et al., 2013; SMITH; BOND, 1993), destacando o estudo realizado por Triandis (2001). Nele, o autor observa que trata-se de dimensões idealizadas e que as sociedades não são puramente individualistas ou puramente coletivistas, mas que cada característica é manifestada circunstancialmente na percepção de conveniência de cada indivíduo.

Na visão original de Hofstede (1983), o individualismo caracteriza uma sociedade onde os indivíduos são mais dispersos e priorizam a si e aos seus familiares próximos, enquanto o coletivismo, numa condição oposta, demonstra uma preferência pela coesão social em que os indivíduos buscam, pela lealdade, integrar-se emocionalmente em grupos maiores, famílias ou grupos maiores que se protegem. Um outro contraste reforçado por Triandis (2001) destaca a priorização dos objetivos pessoais em detrimento da coletividade observada na sociedade individualista, enquanto no coletivismo a prioridade recai sobre os objetivos do grupo, deixando em segundo plano as metas pessoais (SCHWARTZ, 1994).

No Individualismo as pessoas se comportam de forma independente e com autonomia em relação às normas e expectativas dos grupos aos quais pertencem. Em contrapartida, a interdependência caracteriza os indivíduos numa sociedade coletivista, que também procuram se adequar às normas do grupo e valorizam os relacionamentos (TRIANDIS, 2001).

A psicologia transcultural é um ramo da psicologia que analisa o modo como os valores culturais influenciam o comportamento humano. Schwartz (1999), em seu estudo sobre psicologia transcultural, elenca uma série de características culturais que podem ser entendidas como componentes condutores da ação dos indivíduos dentro dos grupos a que pertencem, sendo eles a liberdade, prosperidade, segurança, sucesso, justiça, liberdade, ordem social, tradição, dentre outros. Por meio de uma abordagem sistêmica, o autor agrega estes componentes em grupos de dimensões culturais para proporcionar uma conversa entre a psicologia transcultural e os conceitos de cultura. A abordagem de Schwartz (1999) contribui para este trabalho por oferecer elementos da cultura que se relacionam com as demais variáveis em estudo.

Elementos que compõem o Conservadorismo sob o aspecto cultural caracterizam o perfil de pessoas que buscam referências e procuram dar sentido às suas vidas por meio das relações sociais no grupo ao qual pertencem. Os indivíduos

valorizam relacionamentos próximos e harmoniosos e os seus interesses se aproximam aos do grupo. Baseia-se em componentes culturais tais como a ordem social, repeito às tradições, estabilidade familiar e sabedoria.

A tradição está ligada aos aspectos culturais herdados de gerações anteriores e pelo seu caráter de reproduzir a cultura ao longo das gerações. "A tradição teria, então, uma dimensão necessariamente conservadora: o presente repetiria o passado através daquilo que dele herdou" (CASTRIOTA, 2014, p.2). O respeito às tradições reforça a herança cultural que se transforma num patrimônio que as sociedades absorvem e lidam, cada uma à sua maneira. Isto as torna diferentes na construção tradicional dos seus modos de fazer um produto ou serviço com características originais e únicas, que ganha importância econômica para uma região (MENESES, 2009).

Para uma melhor compreensão, o Quadro 1 traz uma adaptação de forma segmentada dos conceitos desenvolvidos pelos principais autores que trataram em seus estudos as dimensões culturais. Neste quadro, as diferentes dimensões culturais são expressas na forma de componentes apresentadas na primeira coluna, seguidas das respectivas abordagens e de seus principais pesquisadores. Pretende-se, assim, criar condições operacionais para relacionar este conjunto de componentes a variáveis que permitam análises de relação com outras derivadas dos componentes dos demais construtos objeto deste estudo.

Quadro 1 - Componentes da Cultura

Componente	Abordagem	Referências
Posicionamento social individualista <i>versus</i> coletivista	Reflete o modo que as pessoas preferem agir. Se preferencialmente como indivíduos ou se, como membros de grupos. O posicionamento individualista se manifesta em sociedades em que os laços entre os indivíduos são frouxos e as necessidades pessoais dos indivíduos têm precedência sobre as do grupo. A posição coletivista é manifesta em pessoas que se identificam e enfatizam a importância dos grupos sociais, como a família, por exemplo.	Hofstede (1983; 2010; 2011) Wennberg et al. (2013); Kaasa et al. (2014);
Distância do poder	O grau de aceitação legítima pelos membros de uma sociedade que o poder nas instituições e organizações é distribuído de forma desigual. Descreve até que ponto as relações hierárquicas e a distribuição desigual de poder nas	Hofstede (1983; 2010; 2011); Schwartz (1994); Kaasa et al.

Componente	Abordagem	Referências
	organizações e instituições sociais são aceitos em uma cultura.	(2014);
Aversão ao risco	O grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambigüidade, o que os leva a apoiar crenças que prometem certeza e mantêm instituições que protegem a conformidade.	Hofstede (1983; 2011); Schwartz (1994); Kaasa et al. (2014)
Conservadorismo e tradição	Ênfase cultural na manutenção do <i>status quo</i> e restrição de ações ou inclinações que possam perturbar o grupo solidário ou a ordem tradicional, ordem social, estabilidade familiar, sabedoria e respeito pela tradição. A tradição está ligada aos aspectos culturais herdados de gerações anteriores e pelo seu caráter de reproduzir a cultura ao longo das gerações.	Schwartz (1999); Castriota (2014)
Identidade Regional	"Identidade regional" refere-se às supostas qualidades naturais e culturais distintivas de uma região, à identificação de pessoas com essa região ou a ambos os aspectos ao mesmo tempo.	Paasi (2012)

Fonte: Autor.

2.4 Governança

A revisão bibliográfica realizada para este estudo mostra uma diversidade de conceitos sobre governança. Estudos na área das ciências humanas aplicadas investigam frequentemente o tema e apontam que a governança e as redes interorganizacionais estão intrinsecamente ligadas. Pesquisadores enxergam nas redes uma importante forma de governança (PROVAN; KENIS, 2008). Os autores enxergam vantagens na governança em redes, pois pela coordenação de redes, consegue-se obter aprimoramento do aprendizado, uso mais eficiente de recursos, melhoria na capacidade de planejar e de resolver problemas complexos, aumento da competitividade e melhores serviços para clientes.

Uma definição normalmente aceita na academia afirma serem as redes inter organizacionais um conjunto de empresas que se relacionam, horizontal ou verticalmente, podendo ser elas fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades, e que mantêm laços para o alcance de objetivos comuns ou específicos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Todeva (2006), baseada na teoria econômica, declara que as redes de negócios são compostas por organizações que se inter-relacionam e promovem repetidas trocas de produtos, serviços e informações de mercado. Reconhece que este conceito se aplica também à cadeias de suprimento, redes empreendedoras, redes de pesquisas e desenvolvimento, redes de alianças estratégicas e *clusters* industriais, este último, objeto deste estudo. Desta forma, entende-se que os conceitos de governança em redes aqui apresentados são aderentes às abordagens de governança em *clusters* de negócios, que guardam similaridade com as redes pelos modos de relacionamento e de operação, seguindo a dinâmica de redes (CASSANEGO et al., 2016).

Empresas buscam nas redes interorganizacionais novas maneiras para obter eficiência e competitividade, porém, evitam a constituição de uma rigidez hierárquica que pode tornar as relações engessadas (TODEVA; KNOKE, 2005). Pode-se entender que elas procuram se apoiar em mecanismos formais e relacionais para instituir uma governança com estruturas de coordenação e integração para atingir seus objetivos. Para Todeva e Knoke (2005) é pela governança que se consegue o equilíbrio nas relações de compartilhamento de recursos e dos benefícios gerados pelas ações conjuntas e, também, na atribuição das responsabilidades de cada ator.

A governança da rede, para Jones, Hesterly e Borgatti (1990), envolve um conjunto seletivo, persistente e estruturado de organizações autônomas, mesmo as instituições sem fins lucrativos, reunidas na criação de produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e abertos, buscando se adaptar às contingências do momento, coordenando e garantindo as trocas.

Um outro conceito bastante difundido na literatura nacional destaca o caráter supra-empresarial da governança em que ela constitui um exercício de influência orientadora para a estratégia das entidades supra-empresariais, procurando manter a vitalidade do grupo, a competitividade e o resultado agregado e agindo sobre todas as organizações que participam do sistema (ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA; DONAIRE, 2008).

A governança, entendida como estrutura de coordenação, se traduz num conjunto de mecanismos regulatórios que auxilia a tomada de decisões dos atores, sempre colocando os objetivos coletivos em primeiro plano e buscando reduzir as ações e decisões particulares (ROTH et al., 2012). Todas as organizações que

participam da criação e consolidação da governança são por ela afetadas, pois é a partir dela que é estabelecido o conjunto de regras a serem seguidas, os fluxos de tomada de decisão, os papéis e a autonomia dos seus integrantes (ROTH et al., 2012). Nesta visão, as organizações ocupam ao mesmo tempo os papéis de governantes e de governadas.

Algumas linhas teóricas definem a governança como construção das formas de ação coletiva, sejam controles, incentivos, estrutura, papéis dos atores, solução dos problemas e conflitos. A exigência de ação coletiva obriga os atores a um relacionamento de trocas e acordos, onde entram componentes econômicos (como custos dessas ações coletivas), racionais (como ganhos coletivos e individuais) e sociais (como comprometimento *versus* oportunismo). Ainda sob a ótica da ação coletiva, que se alinha à abordagem deste estudo, a governança se encontra num nível supra-empresarial onde se articula de forma estratégica e cooperativa ações de interesse coletivo para garantir a vitalidade do grupo (CASSANEGO JR.; TELLES, 2015).

Analisando os modelos predominantes de governança e propondo uma revisão para conferir uma abordagem mais refinada ao tema, Grandori (1997) discute os mecanismos de coordenação e os classifica como formais e informais. Interessa a este estudo as duas classificações, baseando-se no pressuposto da relação de ambas com os demais construtos aqui discutidos. Nos parágrafos seguintes, serão abordadas linhas teóricas que suportam as definições e características da cooperação, confiança e comprometimento, que são componentes da governança informal/relacional, e, contratos e controle que compõem a governança formal.

As normas relacionais são consideradas como uma forma de governança informal que determinam as condições aceitáveis para o comportamento dos membros e são uma espécie de salvaguarda que coíbe atitudes indesejadas na parceria (LU; GUO; QIAN, HE; XU, 2015). Segundo os autores, as normas relacionais direcionam os envolvidos para compartilhar recursos e informações, reduzindo assimetrias, para serem mais flexíveis e adaptáveis a eventos imprevistos e, também, para cooperarem entre si, enfatizando os interesses comuns. Assim, se as partes se comprometem com tais normas, promovem um ambiente de cooperação e torna-se mais fácil atingir os objetivos almejados.

A governança colaborativa, uma visão baseada na mutualidade, é "o

conjunto de instrumentos que permitem a coordenação dos atores envolvidos em redes" (MILAGRES; SILVA; REZENDE, 2016, p.18). Os autores entendem que este tipo de governança resulta das trocas interorganizacionais envolvendo os atores que buscam, através da cooperação mútua, alcançar objetivos comuns e específicos. Dentre outros componentes, destacam os controles, os processos de tomada de decisão, o exercício do poder e autoridade, como também, de influência e negociação. Consideram outros aspectos importantes para o funcionamento das redes tais como a definição de regras e normas, procedimentos para autonomia, responsabilidades e compartilhamento de resultados e recursos.

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

A cooperação está consistentemente atrelada a outros mecanismos da governança relacional, tais como a confiança, o comprometimento mútuo e normas relacionais (VAZQUEZ-CASIELLES; IGLESIAS; VARELA-NEIRA, 2013). Elas funcionam como uma garantia ou uma proteção para que as partes se encorajem e se envolvam na parceria em busca dos resultados planejados. É importante que os membros busquem estabelecer mecanismos realmente eficazes para estimular o compartilhamento de recursos estratégicos e o trabalho em conjunto.

Vazquez-Casielles et al. (2013) explicam que um ambiente favorável à colaboração entre parceiros se constrói a partir da existência de objetivos comuns, compartilhamento de informações estratégicas e recursos e capacidades complementares, podendo conferir à parceria maiores vantagens competitivas e desempenho superiores aos que seriam obtidos trabalhando isoladamente.

A governança relacional é construída a partir das relações sociais estabelecidas pelos membros da rede e vai além dos contratos formais (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995). Afirmam que ela se baseia em componentes sociais como a confiança, um mecanismo da governança relacional que exerce um papel

primordial para que as trocas aconteçam.

A construção de confiança é elemento central nas relações sociais de uma rede, base para a cooperação e instituição de uma governança em que haja o envolvimento do grupo. Tenbensen (2005) compara a confiança com preço e autoridade; eles se equivalem enquanto mecanismos de controle: a confiança, no contexto de redes, e preço e autoridade para mercados e hierarquias. A confiança é relevante por facilitar a instituição e estabilidade da governança e promover ambiente propício à cooperação (KALE; SING, 2009; EMERSON et al., 2012), reduzir potenciais conflitos (GULATI; NICKERSON, 2008), melhorar fluxo de informações e canalizar esforços para obtenção dos resultados esperados (MOHR; SPEAKMAN, 1994).

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

Na visão de Lumineau (2017), a confiança contribui para um ambiente de maior abertura das partes, aumentando a sua disposição de se expor ao relacionamento, facilitando a troca de informações, o compartilhamento dos recursos e conhecimento e reduzindo as incertezas, o que faz fortalecer os laços para uma maior aproximação e diminuir custos com monitoramento. Em contrapartida, o autor alerta para alguns aspectos negativos que podem ocorrer onde a confiança é estabelecida. Este ambiente pode ser propício ao surgimento de oportunismo devido a um excesso de confiança, e também, favorável a um relaxamento de controles e acompanhamentos que deveriam ser mais efetivos e à redução do confronto de ideias que levariam à discussões construtivas e benéficas aos objetivos da rede.

O comprometimento é comumente discutido dentro da governança relacional e considerada a sua importância nas redes. A falta de comprometimento e ocorrência de oportunismo podem interferir negativamente no funcionamento das redes, determinando o seu fim (LARSON; STARR, 1993). O comprometimento pode

também ser visto pelos esforços empenhados pelos parceiros para manter o relacionamento, abdicando de interesses particulares em prol de objetivos comuns (MORGAN; HUNT, 1994). Relacionamentos de longo prazo que envolvem confiança e comprometimento, segundo Grandori e Soda (1995), contribuem para fortalecer os laços e, também, têm relação direta com a redução de custos de transação e da burocracia.

Pesquisas atuais continuam abordando aspectos da governança relacional e o comprometimento, dada a sua importância. A discussão de Benítez-Ávila et al. (2018) aponta para as normas relacionais e a confiança como componentes da governança relacional e contribuem para aumentar a certeza dos parceiros nas questões envolvidas no relacionamento e aumentar o comprometimento das partes em assumirem as suas responsabilidades.

Como descrito anteriormente, tem-se um outro conjunto de componentes que caracterizam a existência de uma rede que são nominados mecanismos formais de governança. A pesquisa de Wegner e Koetz (2016), que relaciona governança e desempenho em redes de pequenas empresas, discute aspectos da formalização nas redes organizacionais. Entendem que o grau de formalização é um mecanismo de coordenação e está diretamente ligado à intensidade em que são usados explicitamente os procedimentos e regras para direcionar as atividades. Na visão dos autores, a formalização antecipa respostas às situações que poderiam gerar dúvidas, com os benefícios de poder reduzir as tensões entre os membros da rede e de reduzir a percepção de oportunismo.

Com relação à estrutura formal da governança, este estudo destaca os contratos e os mecanismos de coordenação e controle. Contratos objetivam facilitar a coordenação, pois refletem neles as expectativas das partes e podem mitigar ocorrência de oportunismos, riscos de desacordos e disputas e estabelecer ambiente de colaboração, dentre outros aspectos (REUER; ARIÑO, 2007; MALHOTRA; LUMINEAU, 2011). Os contratos formais refletem as promessas ou obrigações assumidas pelas partes de agirem em conformidade com as premissas acordadas, tendo em vista os custos que irão incorrer do seu estabelecimento e execução (AMBROZINI; MARTINELLI, 2017).

A governança é definida por Gulati (1998) na forma de contratos formais para estabelecer os níveis de interação entre os parceiros. Concordando com esta visão, no que se refere ao alinhamento dos parceiros, Williamson (2002) destaca a

importância da governança para dirimir questões que envolvem potencial conflito e para possibilitar a obtenção dos resultados a custos menores. Dessa forma, instrumentos de governança como a coordenação, incentivos e controle são estabelecidos para que a rede opere de forma desejada, conseguindo que seus membros respondam conforme as expectativas (ALBERS,2005; ROTH et al., 2012).

Para Luo (2005), os contratos podem promover a percepção de justiça entre os parceiros enquanto colaboram entre si, uma vez que compreendem aspectos que moldam a estrutura, a gestão, regras de compartilhamento de recursos, dentre outros. De alguma forma os contratos podem ser vistos com reservas pelos que defendem as estruturas horizontais de redes, por entenderem que a presença de regras pode denotar alguma aproximação à verticalização da coordenação, apresentando uma estrutura hierarquizada. Porém, parece ser incontestável a necessidade de uma estrutura e mecanismos de governança para garantir a perenidade das redes (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006).

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

O aprofundamento teórico realizado neste capítulo, quando foi feita uma varredura nas diversas abordagens sobre governança, permitiu a seleção dos componentes da governança para a realização dos testes que serão levados a campo e são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Componentes da Governança

Componente	Abordagem	Autores
Normas relacionais - Confiança	A disposição de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte com base em expectativas positivas em relação à motivação e / ou comportamento da outra parte. A confiança é relevante por facilitar a instituição e estabilidade da governança e promover ambiente propício à cooperação.	Lumineau (2017); Kale & Sing (2009); Emerson et al. (2012)
Normas relacionais - Cooperação e Compartilhamento de recursos e informações	Um ambiente favorável à cooperação entre parceiros se constrói a partir da existência de objetivos comuns, compartilhamento de informações estratégicas e recursos e capacidades complementares, podendo conferir à parceria maiores vantagens competitivas e desempenho superiores aos que seriam obtidos trabalhando isoladamente. O processo de construção da legitimidade e da mutualidade passa pela obtenção do consenso, com base na cooperação, nos anseios de cada um e na disposição de abdicar de interesses particulares em prol do grupo.	Vazquez-Casielles et al. (2013); Thomson & Perry (2006); Emerson et al. (2012)
Normas relacionais - Comprometimento	Esforços empenhados pelos parceiros para manter o relacionamento, abdicando de interesses particulares em prol de objetivos comuns. Relacionamentos de longo prazo que envolvem confiança e comprometimento, contribuem para fortalecer os laços	Morgan & Hunt (1994); Grandori e Soda (1995)
Governança formal - Contratos	Os contratos formais refletem as promessas ou obrigações assumidas pelas partes de agirem em conformidade com as premissas acordadas, tendo em vista os custos que irão incorrer do seu estabelecimento e execução. Objetivam facilitar a coordenação, pois refletem neles as expectativas das partes e podem mitigar ocorrência de oportunismos, riscos de desacordos e disputas e estabelecer ambiente de colaboração, dentre outros aspectos.	Ambrozini & Martinelli (2017); Reuer & Ariño, (2007); Malhotra & Lumineau (2011)
Governança formal - Controle	O controle formalizado pode fazer uso de normas ou procedimentos escritos para monitorar as ações planejadas e os resultados esperados, mas, também, delimitar e esclarecer a ação e as responsabilidades dos membros de uma parceria. Assim, a formalização pela governança numa rede pode ser vista como a extensão da aplicação de regras explícitas com o objetivo de direcionar a execução das ações e manter o controle.	Huang et al. (2014); Wegner & Koetz (2016)

Fonte: Autor.

2.5 Competitividade

Neste capítulo, busca-se apresentar a base conceitual sobre a competitividade e as suas relações com o desempenho das organizações, fazendo uma consolidação entre competitividade e desempenho. Pretende-se identificar e descrever os componentes do construto desempenho para viabilizar as análises planejadas para a pesquisa.

A competitividade de empresas ou regiões se mantém como tema relevante em estudos acadêmicos nas áreas de negócios e administração. Levantamento realizado neste estudo mostram que as publicações de artigos sobre o tema dobraram nos últimos cinco anos em relação ao quinquênio anterior.

Correntes teóricas distinguem-se por apresentar diferentes fontes da competitividade, ou mesmo, por considerá-las num mesmo contexto. Autores, como Barney (1991) e outros que o sucederam, atribuíram à eficiência dos recursos internos das organizações como fonte de vantagem competitiva, ou seja, a obtenção de um desempenho destacado dos seus recursos. Outra corrente teórica, liderada por Porter (1989), apontou a capacidade das organizações de atuar destacadamente no mercado com desempenho superior à concorrência, como sendo a fonte de vantagem competitiva.

Dentre os autores que consideram aspectos das duas correntes em seus estudos, pode-se referenciar Contador (2008) e sua proposição de um modelo para se medir a competitividade de empresas. A competitividade de uma organização é entendida, segundo Contador (2008), como a sua capacidade em obter e sustentar resultados satisfatórios e superiores em relação aos seus concorrentes.

Pesquisas abordam a competitividade das organizações, inclusive inserindo-a no contexto dos *clusters* de negócios, o que se alinha com as premissas deste estudo. Na visão de Zaccarelli et al. (2008), a competitividade está na capacidade de uma organização maximizar resultados preservando o seu mercado. Sobre a competitividade de empresas reunidas em *clusters*, eles constatam que a concentração geográfica de empresas permite que desenvolvam um comportamento integrado e sistêmico que reflete positivamente sobre a competitividade do grupo. Em *clusters*, as empresas adquirem uma capacidade competitiva diferente de uma empresa isolada. Nesta perspectiva, uma empresa externa ao *cluster* compete não com uma empresa do *cluster*, mas com o *cluster* como um todo.

A competitividade e o desempenho são abordados e associados em diferentes estudos da área da administração. Sob essa premissa, estudando as relações entre a competitividade das empresas e das nações, Silva *et al.* (2012) afirmam que o desempenho das empresas e a prosperidade dos países estão relacionados ao conceito de vantagem competitiva.

Os estudos de Coutinho e Ferraz (1994), Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) e Haguenuer (2012) sobre a competitividade da indústria brasileira nos anos 90 relacionam os conceitos de competitividade e de desempenho. O somatório de capacidades acumuladas e estratégias que as empresas adotam para se manterem competitivas nos mercados resultam em medidas de seu desempenho (CENTENARO; LAIMER, 2016), como exemplo, o resultado da produtividade, da rentabilidade ou o montante das vendas. Estes autores compreendem a competitividade como a capacidade de uma empresa em sustentar um desempenho superior ao dos concorrentes.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) apresentam duas visões de conceitos de competitividade baseados na eficiência dos processos produtivos e na participação no mercado, esta última, entendida por Souza e Arica (2002) como desempenho. A competitividade vista como eficiência se traduz na capacidade da empresa maximizar o rendimento de seus processos de fabricação de produtos ou prestação de serviços, sendo exemplo de indicadores, o preço ou o custo, um coeficiente técnico ou a produtividade.

Sob a ótica da competitividade como desempenho, entende-se que o mercado é quem determina a competitividade ao escolher os produtos de uma empresa em detrimento à outra, validando medidas de desempenho de marketing, comercial e produção da empresa, traduzidos em indicadores como participação no mercado (*market-share*), atendimento, qualidade do produto ou serviço, volume das vendas e lucratividade (SOUZA; ARICA, 2002).

Desempenho é um tema recorrente em estudos de diversos ramos da administração e é objeto de interesse tanto para a academia quanto para os gestores praticantes (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). É um conceito diretamente ligado à gestão estratégica, pois a maioria das teorias de gerenciamento estratégico implica o desempenho como um teste temporal da estratégia.

Conforme Venkatraman e Ramanujam (1986), a definição mais limitada para o desempenho dos negócios baseia-se no uso de indicadores financeiros que

procuram refletir o cumprimento dos objetivos econômicos da empresa que são normalmente conhecidos como desempenho financeiro, cujo modelo é até hoje largamente usado na pesquisa de estratégia empírica. Os indicadores mais presentes nas análises de desempenho financeiro de uma organização são do tipo crescimento das vendas, a lucratividade traduzida pelo retorno sobre o investimento, retorno sobre a venda e retorno sobre o patrimônio líquido e lucro por ação, dentre outros. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Em contrapartida, a definição mais ampla de desempenho oferecida por Venkatraman e Ramanujam (1986) considera, além dos indicadores financeiros, os indicadores de desempenho operacional, não financeiros. Nesta categoria inclui-se medidas de verificação da participação de mercado, inovação por introdução de novos produtos, qualidade dos produtos e eficiência tecnológica, dentre outras métricas relacionadas ao desempenho dos negócios. Para Kaplan e Norton (1992, 1996), as medidas de desempenho não financeiras têm forte contribuição para a estratégia e para o desenvolvimento de um conjunto único de indicadores de desempenho que comunicam claramente a estratégia para toda a empresa.

Algumas abordagens procuraram ampliar ou detalhar a cobertura da avaliação das organizações sob a ótica dos indicadores de desempenho. Hudson, Smart e Bourne (2001) desenvolveram um estudo em que contrastam teoria e prática dos sistemas de medição de desempenho em pequenas e médias empresas e forneceram uma ampla relação de indicadores de desempenho por segmento do negócio, conforme segue:

- (1) resultados financeiros: fluxo de caixa, participação no mercado, controle e redução de custos, controle de estoques, vendas, lucratividade, eficiência;
- (2) desempenho operacional: através das dimensões de tempo (produtividade, prazo de entrega, tempo de produção, estabilidade do processo, eficiência da mão de obra e da utilização de recursos), qualidade (desempenho do produto, perdas produtivas, confiabilidade na entrega e no produto, inovação) e flexibilidade (efetividade e flexibilidade dos processos de fabricação quanto a volume e uso dos recursos, sistemas de controle, inovação);
- (3) satisfação do cliente: a forma como a empresa é percebida externamente, através de seus clientes, refletida na imagem, participação no mercado, prestação de serviços, integração com o cliente, competitividade, inovação e confiança na entrega;

(4) recursos humanos: aspectos culturais do ambiente de trabalho traduzidos pelo clima organizacional, capacitação, comprometimento, produtividade, eficiência, uso de recursos.

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

O desempenho financeiro pode ser verificado pelo uso de medidas financeiras, como indicadores de lucratividade, de crescimento ou de posição de custo. A sua relevância está diretamente ligada à importância que a organização ou os parceiros dão para a estipulação de metas explícitas relacionadas aos indicadores financeiros (ARIÑO, 2003).

Desempenho operacional se baseia, principalmente, em componentes tidos como primordiais para a obtenção do sucesso operacional e que irá influenciar diretamente no desempenho financeiro (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Entende-se que o desempenho operacional pode ser representado como eficácia operacional, principalmente, quando o desempenho financeiro não é prioritário (ARIÑO, 2003).

O terceiro componente representativo do desempenho é a eficácia organizacional e está relacionada ao cumprimento dos objetivos da organização ou da parceria, considerando-se os diversos interesses das partes que compõe a organização ou a parceria. (ARIÑO, 2003).

A pesquisa de Carpinetti, Galdámez e Gerolamo (2008) aplicou diretamente em um *cluster* brasileiro uma abordagem baseada nos conceitos de Kaplan e Norton (1996) para um sistema de medidas do desempenho de *clusters*, onde levaram em conta indicadores de desempenho relacionados ao conceito de eficiência coletiva e seus direcionadores. Classificaram os indicadores sob quatro perspectivas de desempenho, como segue:

- (1) desempenho econômico e social: indicadores que medem o produto bruto local, a ocupação da força de trabalho ou outro indicador referente a benefícios econômicos e sociais;
- (2) desempenho das empresas: indicadores de crescimento e competitividade das

empresas e métricas de desempenho financeiro e não financeiro das empresas do *cluster*;

(3) desempenho da ação coletiva: medidas relacionadas a resultados obtidos de ações de cooperação entre empresas do *cluster*;

(4) desempenho do capital social: medidas relacionadas a valores culturais como confiança e a cooperação.

Esta pesquisa selecionou cinco componentes de desempenho que serão tratados como variáveis nas análises que buscam atender os objetivos planejados. O Quadro 3 apresenta os componentes e suas respectivas abordagens e autores representativos que estão relacionados ao constructo desempenho.

Quadro 3 - Componentes do Desempenho

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

Componente	Abordagem	Referências
Desempenho social - Crescimento da empresa (pessoas)	Desempenho econômico e social - indicadores que medem o produto bruto local, a ocupação da força de trabalho ou outro indicador referente a benefícios econômicos e sociais.	Carpinetti et al. (2008)

Fonte: Autor.

2.6 Marco teórico: Governança, Cultura local e Competitividade em *Clusters*

Neste capítulo apresenta-se a base conceitual que orienta este estudo fundamentada nas teorias de *clusters*, governança, cultura local e competitividade. Pretende-se mostrar as escolhas feitas e as justificativas que sustentam os conceitos dos construtos e seus componentes que serão levados a campo e cujos resultados serão analisados conforme metodologia proposta. O desenho básico da pesquisa, apresentado ao final, tem o objetivo de orientar as análises que buscam responder à questão de pesquisa - quais componentes de governança e da cultura local influenciam a competitividade de um *cluster* de negócios?

Este trabalho adotou como objeto de estudo os *clusters* de negócios e aceitou para o seu embasamento teórico a literatura de *clusters* e de redes interorganizacionais para a abordagem do construto governança. *Clusters* de negócios, segundo Todeva (2006) e Cassanego Jr. et al. (2016), apresentam dinâmicas similares às de redes de negócios. Em ambos, as organizações participantes se assemelham pelos modos de relacionamento e de operação, se relacionando e promovendo repetidas trocas de produtos, serviços e informações de mercado.

Grandori (1997), com o objetivo de conferir uma abordagem mais refinada ao tema, analisou os modelos predominantes de governança, discutindo os mecanismos de coordenação e os classificou como formais e informais. Interessa a este estudo as duas classificações, baseado no pressuposto da existência de relação de ambas com os demais construtos aqui discutidos.

As normas relacionais são consideradas como uma forma de governança informal que direcionam os envolvidos para compartilhar recursos e informações, reduzindo assimetrias, para serem mais flexíveis e adaptáveis a eventos imprevistos

e, também, para cooperarem entre si, enfatizando os interesses comuns. Assim, se as partes se comprometem com tais normas, promovem um ambiente de cooperação e torna-se mais fácil atingir os objetivos almejados (LU; GUO; QIAN, HE; XU, 2015). Neste estudo, as normas relacionais, traduzidas na confiança, cooperação e comprometimento dos parceiros na rede, são importantes variáveis na análise que visa atender os objetivos propostos.

Com relação à estrutura formal da governança, este estudo destaca os contratos e os mecanismos de coordenação e controle. Contratos objetivam facilitar a coordenação, pois refletem neles as expectativas das partes e podem mitigar ocorrência de oportunismos, riscos de desacordos e disputas e estabelecer ambiente de colaboração, dentre outros aspectos (REUER; ARIÑO, 2007; MALHOTRA; LUMINEAU, 2011). Dentre os mecanismos organizacionais ou estruturais da governança formal, o controle formalizado pode fazer uso de normas ou procedimentos escritos para monitorar as ações planejadas e os resultados esperados, mas, também, delimitar e esclarecer a ação e as responsabilidades dos membros de uma parceria (HUANG; CHENG; TSENG, 2014).

Os componentes da governança formal, contratos e controle formais são considerados relevantes para a verificação no campo da sua relação com os construtos cultura e desempenho. A governança pode estar relacionada não somente com a estrutura da parceria, mas também com aspectos culturais presentes nela (SCHWEITZER, 2016). A relação entre governança e desempenho atrai a atenção de pesquisadores de forma crescente. A Tabela 1 confirma esta tendência. A cada quinquênio, a quantidade de novos estudos reunindo os dois construtos supera em mais de 100% o período anterior. Como exemplo, Wegner e Koetz (2016) investigaram a influência de mecanismos da governança no desempenho de pequenas empresas em função do tamanho das redes observadas.

A cultura é frequentemente discutida na literatura acadêmica considerando os níveis individual e coletivo. Entretanto, o conceito de cultura geralmente está relacionado ao comportamento das pessoas dentro e entre os grupos a que pertencem (HOFSTEDE, 1980; HUGGINS; THOMPSON, 2012), o que remete para uma análise do coletivo. Há diversos estudos, como os de Hofstede (1983; 2010), Schwartz (1999), Obschonka (2013; 2018), Kaasa et al. (2014), Rodríguez-Pose e Hardy (2015), dentre outros que identificam a prevalência de certos traços culturais em determinadas regiões e buscam relacioná-los com alguma característica de

interesse, como exemplo perfil empreendedor, desenvolvimento econômico, desempenho ou perfis organizacionais.

Kaasa et al. (2014) argumentam que as dimensões culturais estão relacionadas à noção de localidade e que muitos países apresentam grandes diferenças culturais dentro de suas regiões, não sendo suficientes os indicadores que medem dimensões culturais por nacionalidades. Ressaltam que diferenças culturais significativas podem ser encontradas dependendo da região interna de um país devido à sua diversidade étnica, à história dos habitantes e aos aspectos geográficos, seja a localização, os recursos naturais ou a paisagem, por exemplo.

Estas abordagens conferem a devida importância em se tratar as dimensões culturais em nível local, ou seja, analisar as manifestações da cultura dos indivíduos nas suas interações sociais, o que irá compor as características prevalentes da cultura local. Guiso et al. (2006) enxergam a cultura na expressão dos diferentes grupos étnicos, sociais e religiosos de seus próprios valores, hábitos e crenças, preservando-os e retransmitindo-os através das gerações e entendem este conceito como efeito causal à abordagem econômica. Este estudo busca identificar, dentre os componentes de cultura selecionados para análise, se existe alguma prevalência no campo e se guardam relação com os demais construtos em análise.

Optou-se nesse estudo por usar o construto desempenho como *proxy* da competitividade. A operacionalização do uso dos conceitos em campo e a maior facilidade para a compreensão dos conceitos usados pelo público respondente ao instrumento de coleta de dados foram determinantes na escolha de métricas de desempenho. Conceitos como variação de preço, aumento da produção, dentre outros, são mais bem compreendidos do público não especializado na área econômico-administrativa.

Tomou-se o cuidado de resguardar a validade da pesquisa quanto à representatividade do construto desempenho em relação à competitividade. A competitividade e o desempenho são associados em diferentes estudos da área da administração, sustentando, assim, a opção feita nesta pesquisa. Silva et al. (2012) afirmam que o desempenho das empresas e a prosperidade dos países estão relacionados ao conceito de vantagem competitiva. Os estudos de Coutinho e Ferraz (1994), Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) e Haguenaer (2012) sobre a competitividade da indústria brasileira nos anos 90 relacionam os conceitos de competitividade e de desempenho. Centenaro e Laimer (2016) compreendem a

competitividade como a capacidade de uma empresa em sustentar um desempenho superior aos dos concorrentes.

Sob a ótica da competitividade como desempenho, entende-se que o mercado é quem determina a competitividade ao escolher os produtos de uma empresa em detrimento à outra, validando medidas de desempenho de marketing, comercial e produção da empresa, traduzidos em indicadores como participação no mercado (*market-share*), atendimento, qualidade do produto ou serviço, volume das vendas e lucratividade (SOUZA; ARICA, 2002).

As métricas derivadas do aprofundamento teórico realizado neste capítulo estão organizadas e descritas na seção de metodologia. Um sumário das escolhas conceituais e o desenho sintético desta pesquisa são apresentados a seguir. Pretende-se, com isso, oferecer uma melhor compreensão dos conceitos trabalhados e das relações pressupostas para análise.

2.6.1 Apresentação de definições instrumentais dos construtos em análise

A base conceitual usada neste estudo para a investigação proposta apresenta definições que, reunidas, possibilitam a melhor compreensão das escolhas teóricas que orientam os processos metodológicos e as etapas de análise e apresentação dos resultados. Além dos construtos que serão testados em campo, são apresentados, a seguir, conceitos relevantes que contextualizam os construtos na abordagem escolhida.

- (1) **Clusters de Negócios:** Concentração geográfica de empresas conectadas entre si, que têm atividades afins ou complementares, buscando crescimento, inovação e captação de recursos, tornando-se capazes de gerar benefícios para os negócios e para a economia em geral e atraem fornecedores, prestadores de serviços e instituições associadas com especialização (ANDERSSON et al., 2012).
- (2) **Rede Inter organizacional:** Conjunto de empresas que se relacionam, horizontal ou verticalmente, podendo ser elas fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades, e que mantêm laços para o alcance de objetivos comuns ou específicos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).
- (3) **Governança:** Governança supra-empresarial constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supra-empresariais, voltado

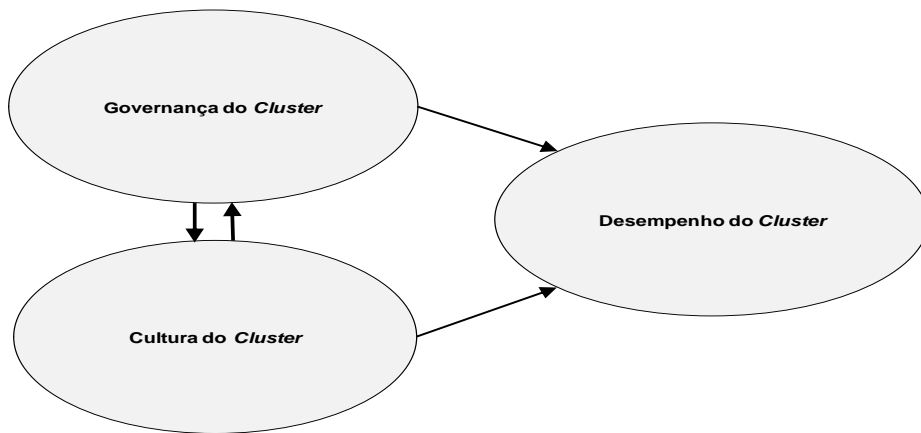
para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supraempresarial (ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA; DONAIRE, 2008).

- (4) **Cultura local:** Manifestação de diferentes grupos étnicos, religiosos e sociais de seus próprios valores, hábitos e crenças, preservados e retransmitidos através das gerações e que podem ser entendidos como efeito causal à abordagem econômica. (GUIISO; SAPIENZA; ZINGALES, 2006).
- (5) **Competitividade:** A competitividade de uma organização é entendida como a sua capacidade em obter e sustentar resultados satisfatórios e superiores em relação aos seus concorrentes (CONTADOR, 2008).
- (6) **Desempenho:** Desempenho dos negócios baseia-se no uso de indicadores financeiros que procuram refletir o cumprimento dos objetivos econômicos da empresa que são normalmente conhecidos como desempenho financeiro. Os indicadores mais presentes nas análises de desempenho financeiro de uma organização são do tipo crescimento das vendas, a lucratividade traduzida pelo retorno sobre o investimento, retorno sobre a venda e retorno sobre o patrimônio líquido e lucro por ação, dentre outros. Considera, além dos indicadores financeiros, os indicadores de desempenho operacional, não financeiros. Nesta categoria inclui-se medidas de verificação da participação de mercado, inovação por introdução de novos produtos, qualidade dos produtos e eficiência tecnológica, dentre outras métricas relacionadas ao desempenho dos negócios (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

2.6.2 Desenho da pesquisa

Esta pesquisa investiga as possíveis relações da governança e da cultura local com o desempenho de *clusters* de negócios. A literatura pesquisada oferece indícios da existência destes relacionamentos, conforme indica a Figura 1. Entretanto, a lógica usada aqui compreende a verificação, pelo uso de métodos quantitativos, a existência e a significância das relações entre as variáveis representativas dos construtos estudados.

Figura 1 - Desenho da pesquisa



Fonte: Autor.

3 METODOLOGIA

"A metodologia de pesquisa significa o conjunto das escolhas que o pesquisador faz para poder realizar a sua pesquisa" (GIGLIO; HERNANDES, 2012, p.81). Compreende as decisões sobre as estratégias a serem tomadas para a pesquisa, os métodos e as técnicas que serão usados na coleta, organização, análise e na interpretação dos dados colhidos no campo de estudo, segundo Giglio e Hernandez (2012). Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos planejados para a execução desta pesquisa, incluindo a caracterização da pesquisa e as etapas de realização da coleta e análise de dados. Para Cresswell (2010), nesta etapa o pesquisador deve tomar decisões que envolvem as suposições gerais e o detalhamento dos métodos de coleta e de análise dos dados que deverá utilizar. Pretende-se, desta maneira, atingir os objetivos propostos e fazer as contribuições pertinentes.

3.1 Classificação da pesquisa

O método implica a consideração de um procedimento ou técnica para se fazer algo e, normalmente, deriva-se de um plano. Deve ser organizado, lógico e sistematizado. O método científico é um conjunto de regras básicas ordenadas a se desenvolver em uma pesquisa. Para a escolha dos métodos apropriados, deve-se avaliá-los quanto à sua operacionalidade, eficiência, generalidade e facilidade de uso. Por isso, ter à sua disposição uma variedade bem definida de métodos, permite ao pesquisador ampliar os conhecimentos de determinada área (LACERDA et al., 2013).

O planejamento de uma pesquisa, na visão de Cresswell (2010), envolve, dentre várias decisões, a escolha do tipo de projeto que seja mais adequado para se estudar o problema em questão e, para esta escolha, devem ser considerados os conceitos que o pesquisador selecionou para o estudo, as estratégias e os métodos de coleta e de análise dos dados. O autor apresenta três tipos de projetos: qualitativos, quantitativos e de métodos mistos, destacando que a distinção destes projetos vai além da simples constatação de que os projetos qualitativos se baseiam na análise das palavras coletadas através de questões abertas e, os quantitativos, na análise de números obtidos por questionários fechados. Salienta que as

concepções filosóficas do pesquisador são determinantes na escolha do projeto. Uma concepção pós-positivista tende a direcionar o pesquisador para a escolha de um projeto quantitativo, enquanto as concepções construtivista-sociais e reivindicatórias e participativas tendem à escolha de projetos qualitativos. Por sua vez, uma concepção filosófica pragmatista se associa, geralmente, à pesquisa de métodos mistos, em que os pesquisadores fazem uso frequente tanto de métodos quantitativos quanto qualitativos.

Enquanto a pesquisa qualitativa é uma forma para explorar e para compreender como os indivíduos ou os grupos se posicionam diante de um problema social ou humano, a pesquisa quantitativa prima pelas teorias objetivas, testando-as e analisando as relações entre as variáveis estudadas. A pesquisa de métodos mistos combina as duas abordagens, qualitativa e quantitativa (CRESSWELL; 2010).

Para os positivistas, conforme Cresswell (2010), o desenvolvimento do conhecimento fundamenta-se na objetividade em ver e medir a realidade e isso justifica o avanço na utilização de métricas quantitativas para o estudo do comportamento humano. Neste estudo, que traz o desempenho como construto dependente e comumente abordado por meio de métricas quantitativas, optou-se por um projeto de métodos mistos, porém de caráter quantitativo predominante com uma etapa descritiva e exploratória, mas, também serão empregados métodos qualitativos para ancorar a análise dos conceitos coletados da literatura e dos dados obtidos do campo de estudo. O uso de métodos mistos abre a possibilidade para os pesquisadores abordarem questões de pesquisa mais complexas e tornam mais robustas a sua coleta de dados e evidências (YIN; 2010).

Na etapa descritiva foram caracterizadas as regiões produtoras de queijo minas artesanal quanto ao conjunto de construtos governança, cultura e desempenho, objeto deste estudo. Alguns critérios de agrupamento das regiões podem ser usados para tornar mais consistente a análise dos dados. A segunda etapa, de caráter exploratório, teve o propósito de identificar os componentes que têm influência significativa na ocorrência do fenômeno estudado.

Para realçar contrastes que podem ser identificados ao longo da análise dos dados deste estudo, definiu-se por usar a abordagem comparativa para verificar o grau de desempenho dos diferentes *clusters* em função do grau de intensidade medido para os construtos cultura e governança. A abordagem comparativa permite,

pela repetição, comparar os dados alternativos de cada elemento analisado e tirar um conjunto único de conclusões (YIN, 2010). "A finalidade da repetição é mostrar o grau em que os fatos se ajustam a cada modelo, e as repetições ilustram, realmente, a técnica de combinação de padrão em funcionamento" (YIN, 2010, p.207). Espera-se, com a comparação, entender os componentes que determinam ou não os desempenhos diferenciados dos *clusters*.

3.2 Unidade de análise e Contexto de pesquisa

Nesta pesquisa, a unidade de análise é o *cluster*, o conjunto de empresas de uma determinada região com atividades afins. Entendendo que o objeto da pesquisa são as categorias cultura, governança e desempenho em *clusters* de negócios, foram selecionadas, para o campo de pesquisa, regiões produtoras de queijo minas artesanal reconhecidas oficialmente pelo governo do estado de Minas Gerais. Por determinação da Lei Estadual 14.185/02, de 2002, foram feitos estudos históricos, agrogeológicos e edafoclimáticos, com o objetivo de identificar e caracterizar as regiões tradicionalmente produtoras do queijo minas artesanal (EMATER, 2018). As condições edafoclimáticas são relativas à influência dos solos nos seres vivos. É uma expressão que se refere a características definidas através de fatores do meio tais como o clima, o relevo, a morfologia das rochas, a temperatura, a umidade do ar, a radiação, o tipo de solo, o vento, a composição atmosférica e a precipitação pluvial.

As regiões selecionadas para o presente estudo apresentam características de *cluster* (concentração geográfica de empresas conectadas com atividades afins ou complementares, capacidade de gerar benefícios à economia em local e presença de instituições associadas com especialização) e indicadores de presença de governança (associação de produtores locais) e de cultura associada à atividade do *cluster*. Inicialmente, as regiões selecionadas serão tratadas cada uma separadamente, podendo, por conveniência da pesquisa e uso de critérios técnicos, serem agrupadas posteriormente com o objetivo de conferir maior consistência à análise dos dados. A investigação pretende determinar se existem relações, quais e em que intensidade os componentes de cultura e governança têm influência sobre o desempenho dos *clusters*.

O contexto em que se realiza a pesquisa considera os aspectos econômicos,

culturais e de organização interna dos *clusters* que produzem o queijo artesanal mineiro, um produto diferenciado dos demais queijos do mercado, por ser produzido essencialmente com uso de leite cru e de métodos tradicionais de produção herdados de gerações passadas. Dentre as diversas regiões produtoras, as selecionadas se destacam pelo método artesanal empregado na fabricação, diferente do processo industrial de larga escala que usa predominantemente leite pasteurizado.

3.2.1 Pesquisa de campo

O campo de estudo escolhido para a pesquisa compreende as regiões produtoras de queijo artesanal oficialmente reconhecidas pelo governo do estado de Minas Gerais, um estado brasileiro comumente associado à qualidade dos queijos produzidos em seu território e à imagem enraizada de um povo que incorporou no seu costume o consumo deste produto. Dentre as diversas regiões produtoras, sete apresentam características específicas de *clusters* e se destacam pelo método artesanal empregado na fabricação, diferente do processo industrial de larga escala. O programa estadual Queijo Minas Artesanal (QMA) promove a identidade dos queijos artesanais produzidos em 75 municípios que concentram produtores das regiões de Araxá, Campo das Vertentes, Canastra, Cerrado, Serra do Salitre, Serro e Triângulo Mineiro, mostrados na Tabela 2. Levantamentos realizados pela EMATER-MG estimam a existência de cerca de 4.670 produtores de QMA inseridos nestas regiões, respondendo por uma produção média mensal de 4.410 toneladas de queijo artesanal, que equivale a quase 1,0 t/mês por produtor. Ressalta-se que existem grandes variações entre as médias das quantidades produzidas por produtor em cada região. No Cerrado e na Serra do Salitre as médias mensais por produtor giram em torno de 1,2 t/mês e 2,2 t/mês, respectivamente, enquanto nas demais regiões a produção varia de 0,3 t/mês a 0,6 t/mês.

Tabela 2 - Regiões produtoras de queijo minas artesanal

Região	Municípios	Nº Municípios	Nº de produtores Existentes	Produção Total kg/dia
Araxá	Araxá, Campos Altos, Conquista, Ibiá, Pratinha, Pedrinópolis, Perdizes, Sacramento, Santa Juliana, Tapira,	11	400	4.000

Região	Municípios	Nº Municípios	Nº de produtores Existentes	Produção Total kg/dia
	Uberaba			
Campo das Vertentes	Barroso, Conceição da Barra de Minas, Coronel Xavier Chaves, Carrancas, Lagoa Dourada, Madre de Deus de Minas, Nazareno, Prados, Piedade do Rio Grande, Resende Costa, Ritópolis, Santa Cruz de Minas, São João Del Rei, São Tiago e Tiradentes	15	27	270
Canastra	Piumhi, Vargem Bonita, São Roque de Minas, Medeiros, Bambui, Tapirai, Delfinópolis e São João Batista do Glória	8	793	15.860
Cerrado	Abadia dos Dourados, Arapuá, Carmo do Paranaíba, Coromandel, Cruzeiro da Fortaleza, Guimarânia, Lagamar, Lagoa Formosa, Matutina, Patos de Minas, Patrocínio, Presidente Olegário, Rio Paranaíba, Santa Rosa da Serra, São Gonçalo do Abaeté, São Gotardo, Tiros, Varjão de Minas, Vazante	19	2.400	96.000
Serro	Alvorada de Minas, Coluna, Conceição do Mato Dentro, Dom Joaquim, Materlândia, Paulistas, Rio Vermelho, Sabinópolis, Santo Antônio de Itambé, Serra Azul de Minas e Serro	11	200	14.600
Serra do Salitre	Serra do Salitre	1	800	16.000
Triângulo Mineiro	Araguari, Cascalho Rico, Estrela do Sul, Indianópolis, Monte Alegre de Minas, Monte Carmelo, Nova Ponte, Romaria, Tupaciguara e Uberlândia.	10	50	300
Total	-	75	4670	147.030

Fonte: Adaptação a partir das informações da EMATER-MG (2018).

As regiões se distinguem pela continuidade territorial entre os municípios que a compõem, pelas características edafoclimáticas específicas e do modo de fazer preservado pelas famílias dentro dos limites territoriais demarcados. A Figura 2 apresenta distribuição espacial das regiões no estado de Minas Gerais.

Figura 2 - Campo de pesquisa



Fonte: Sebrae, Sistema FAEMG

O queijo artesanal de Minas Gerais tem o seu modo próprio de fazer a partir de uma tradição moldada ao longo da história, e que teve as suas origens desdobradas das técnicas típicas trazidas pelos colonizadores da serra da Estrela, em Portugal. Em cada região do território mineiro, as técnicas sofreram as suas adaptações e o produto ganhou características específicas definidas não somente pelo modo de fazer, mas também, pelas distintas condições naturais, econômicas e socioculturais presentes em cada uma delas (MENESES, 2009).

Verifica-se nestas regiões uma identidade cultural em torno da produção artesanal de queijo, a perpetuação da tradição familiar e a afirmação desta atividade como uma das bases da economia local (MENESES, 2009). A concentração geográfica de produtores de queijo minas artesanal nestas regiões, e o movimento de articulação entre eles para promoverem melhorias para a coletividade no que se refere à promoção do seu produto, denotam características de *clusters* de negócios e a existência de algum tipo de governança, o que reforça a opção desta pesquisa na escolha do campo de estudo.

3.3 Construtos e componentes (variáveis)

Este estudo faz uso de construtos na busca de compreender as possíveis relações entre as ideias que eles representam. Para possibilitar uma análise com rigor científico, esta pesquisa identificou na literatura conceitos que pudessem compor os construtos governança, cultura e desempenho e usou o termo componentes para designá-los. Na análise, estes componentes foram tratados como variáveis métricas que representam a intensidade percebida. O Quadro 4 apresenta uma síntese das variáveis selecionadas para estudo.

Quadro 4 - Componentes (Variáveis) de Governança, Cultura e Desempenho

Construtos	Componentes	Variável (descrição)	Variável (código)	Métrica
Governança	Confiança	Concorrência Justa	GCFJ	Escala tipo Likert com graduação de 1 a 10 para verificação da intensidade de concordância com a assertiva, sendo atribuído o valor '1' para 'Discordo totalmente' e '10' para 'Concordo totalmente'
		Concorrência Ética	GCFE	
	Cooperação	Compartilhar Informações	GCOI	
		Ajuda mútua	GCOE	
		Operações Conjuntas	GCOO	
	Comprometimento	Participação Reuniões	GCPP	
		Cumprir Decisões	GCPC	
	Controle	Regras, Normas	GCTR	
	Contratos	Contratos Formais	GCNF	
Cultura	Conservadorismo	Preservação Costumes	CCOC	
		Manutenção Receita	CCOR	
	Individualismo / Coletivismo	Senso Coletividade	CICC	
	Distância do Poder	Distância Poder	CPOD	
	Aversão a Riscos	Cautela nas Decisões	CAVC	
	Identidade Regional	Reconhecer a Cultura	CIRC	
Desempenho	Crescimento da Produção	Variação período de 5 anos	DPRD	Razão atual / 5 anos

Construtos	Componentes	Variável (descrição)	Variável (código)	Métrica
	Crescimento do Quadro de pessoal	Variação período de 5 anos	DPES	Razão atual / 5 anos
	Valorização do Produto - Preço	Variação período de 5 anos	DPRÇ	Razão atual / 5 anos
	Valorização do Produto – Reconhecimento da Marca	Variação período de 5 anos	DMAR	Escala tipo Likert de 1 a 10, onde '1' = 'Discordo totalmente' e '10' = 'Concordo totalmente'
	Melhoria Processo – Controle	Variação período de 5 anos	DPRC	
	Crescimento da Receita	Variação período de 5 anos	DREC	Razão atual / 5 anos
Variáveis de Controle	Volume Produção	Produção Atual	VVOP	un/dia
	Tempo no Negócio	Tempo atuando no negócio	VTNG	Anos
	Tempo de Formalização	Tempo de formalização do Negócio	VTFG	Anos
	Preço Praticado	Preço Atual	VPPA	R\$/un
	Receita do Negócio	Faturamento diário atual	VRNF	R\$
	Tamanho do Negócio	Quantidade funcionários atual	VTNF	un

Fonte: Autor.

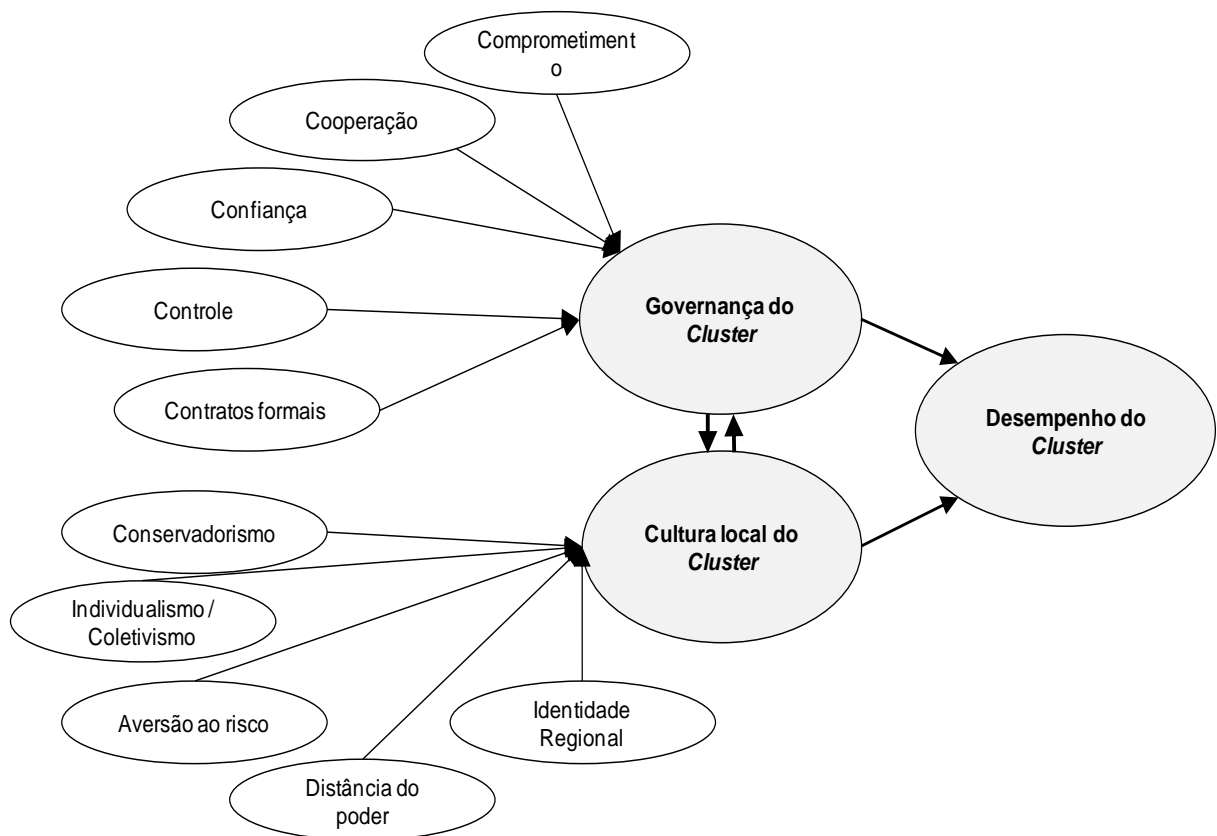
3.4 Desenho da pesquisa

Os "modelos são representações simplificadas da realidade" (CONTADOR, 2008, p.103) e a simplicidade é o que os torna aplicáveis e com capacidade para prever e explicar fenômenos com alto grau de precisão. Conforme Contador (2008), apesar de serem necessárias muitas variáveis para se descrever um fenômeno com exatidão, com apenas algumas variáveis consegue-se explicar geralmente a maior parte dele usando-se modelos. Recomendações são dadas para o uso adequado de modelos em estudos: (a) ter uma apresentação simplificada e fácil de ser entendida; (b) ser completo e refletir a realidade; (c) selecionar as variáveis certas e necessárias; (d) estabelecer corretamente as relações entre elas. Ressalta-se que a aplicabilidade dos modelos está condicionada à sua fidelidade com os fenômenos reais, completude, nível de detalhe, robustez e consistência interna (LACERDA et al., 2013).

Nesta seção apresenta-se o modelo teórico desenvolvido a partir do aprofundamento teórico e representa o relacionamento entre os construtos deste estudo. Com o uso dele, pretende-se uma melhor orientação para o planejamento da pesquisa de campo e análise dos dados coletados.

O aprofundamento teórico possibilitou o levantamento dos componentes significativos dos construtos cultura, governança e desempenho e a construção do modelo teórico apresentado na Figura 3, que é usado como desenho da pesquisa. Os componentes de governança foram divididos nas classificações de governança relacional (confiança, cooperação e comprometimento) e governança formal (controle e contratos formais), enquanto os componentes de cultura foram divididos em dois níveis, individual (conservadorismo, individualismo/coletivismo, aversão ao risco e distância do poder) e coletivo (cultura local). Presume-se que a investigação destes componentes e os testes de campo devem mostrar a sua intensidade de ocorrência, o que permite uma análise para a proposição de um novo modelo teórico revisado.

Figura 3 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Autor.

3.5 Coleta de dados

Para Cresswell (2010), os dados, juntamente com as evidências e outros tipos de considerações racionais são elementos que dão forma ao conhecimento. No campo de estudo, a coleta de dados se deu pela aplicação dos instrumentos elaborados especificamente para captar as visões do público participante ou as observações feitas pelo pesquisador. A coleta de dados quantitativos assume algumas características específicas, tais como a formatação prévia e estática do instrumento de coleta, uso predominante de questões fechadas e normalmente inclui dados de desempenho, de atitude, de observações e de censo e organização das questões apropriadas para o tratamento estatístico.

Foram usados nesta pesquisa dados primários e dados secundários. Para a coleta de dados primários, foi elaborado um instrumento de coleta de dados na forma de um questionário que consta do Apêndice I. São trinta questões que foram desdobradas a partir da identificação dos componentes determinantes de cada construto para serem respondidas por produtores exclusivamente de queijo artesanal. As questões estão direcionadas para caracterizar objetivamente o negócio e o seu desempenho a partir de variáveis tais como nível de produção, preço, mão de obra efetiva, mas também, para medir a intensidade de variáveis relacionadas à governança e à cultura, como a confiança, cooperação e conservadorismo, dentre outras.

Num primeiro momento, para se elaborar as questões, entender a dinâmica da organização dos produtores de cada região e suas características como público alvo da coleta de dados, foram realizadas entrevistas telefônicas com os representantes das associações de produtores de QMA das regiões do Serro (APAQS) e Canastra (APROCAN) e uma entrevista presencial com um especialista do SEBRAE que é um dos principais atores da rede que considera as instituições de apoio para o desenvolvimento dos *clusters* mineiros de QMA.

Percebeu-se, a partir desses contatos, que havia indícios de desempenho, governança e cultura específicos para cada região, reforçando a relevância do tema e da escolha do campo da pesquisa. Também, na comparação preliminar entre as regiões, foram encontrados indícios de haver diferenças de articulação entre os produtores, de envolvimento deles nas questões coletivas, de estágios diferenciados de organização das associações de produtores e dos trabalhos em conjunto para

promoção da região vinculada à sua própria identidade cultural. A partir desta entrevista, um esboço do planejamento da pesquisa de campo foi elaborado e a versão original do instrumento de coleta foi editada, sendo posteriormente avaliada por cinco especialistas em redes e *clusters*, passando por uma revisão após o recebimento das contribuições e, por fim, chegando-se à versão que foi avaliada num pré-teste.

Para o pré-teste foram escolhidos quatro produtores de queijo artesanal fora das regiões selecionadas para a pesquisa de campo. Pretendeu-se avaliar a funcionalidade do questionário na plataforma Google Forms e a aplicação por telefone, além de verificar se os formatos das questões eram compreensíveis e não provocavam alguma resistência à resposta. Dos respondentes foi solicitado avaliar a clareza das questões, o tempo de resposta e dificuldades de operação na plataforma eletrônica ou de compreensão pela via telefônica.

Foi verificado que os respondentes não tiveram dificuldades em compreender as questões, que o formato de apresentação das perguntas atendeu, que precisaram de 16 minutos em média para responder todo o questionário e não houve observações sobre o uso do Google Forms. Por telefone, o respondente não teve dificuldades em entender as questões, porém, a qualidade da audição oscilou, o que exigiu a repetição da leitura de algumas questões; o tempo da entrevista foi de 15 minutos. Outra observação a ser registrada é a dificuldade de conseguir que o respondente atendesse o telefone. Foram necessárias quatro tentativas em horários diferentes para ser atendido. Os dois métodos de coleta, formulário eletrônico e entrevista por telefone, foram aprovados.

Com o objetivo de entender o funcionamento das redes regionais de QMA, estabelecer contatos com atores de todas as regiões envolvidas e observar o ambiente de interação dos produtores, foi planejada, também, a participação num evento que reuniu importantes atores da rede de produtores de QMA. Em maio de 2018, durante o 2º Festival do Queijo Minas Artesanal, foram estabelecidos contatos com produtores das sete regiões envolvidas na pesquisa, incluindo lideranças das associações de produtores destas regiões e de instituições diretamente envolvidas no programa estadual de QMA, como a EMATER-MG, o SEBRAE e a FAEMG/SENAR.

A EMATER-MG, com seus técnicos atendendo diretamente os produtores de QMA nas cidades das regiões alvo da pesquisa, foi um dos meios usados para

aplicação dos questionários. Foi mantido contato com os técnicos da EMATER-MG nas regionais, explicados os objetivos da pesquisa e o teor dos questionários e enviado por e-mail para coleta de dados. Esta mesma estratégia foi usada na Serra da Canastra com o apoio da APROCAN, com bom índice de retorno. Na região do Serro foi possível interagir com os produtores pela participação temporária no grupo da APAQS do aplicativo para celulares *Whats App*; o link que dá acesso ao formulário eletrônico foi enviado a todos os participantes e parte deles respondeu diretamente pelo Google Forms e parte solicitou que a entrevista fosse feita por telefone. O índice de respostas também foi considerado satisfatório, considerando as dificuldades normais encontradas pelos produtores para acesso à telefonia móvel nas áreas rurais de Minas Gerais.

O Quadro 5 apresenta um resumo das formas utilizadas neste estudo para coletar dados primários, destacando a estratégia, o agente coletor e a quantidade de respostas obtidas.

Quadro 5 - Resumo das técnicas de coleta de dados usadas na pesquisa

Estratégia de Coleta	Aplicador	Questionários Respondidos
Envio do formulário em PDF por e-mail para o aplicador do questionário e devolução do formulário preenchido por e-mail	Técnicos das regionais da EMATER-MG e Administrativo APROCAN	24
Entrevista realizada por telefone e respondida no Google Forms	Administrativo APROCAN	3
Entrevista realizada por telefone usando lista de produtores informada pelas regionais da EMATER-MG	Pesquisador deste estudo	8
Entrevista realizada por telefone a partir de contato feito pelo grupo da associação de produtores no aplicativo <i>Whats App</i>	Pesquisador deste estudo	4
Envio de link do Google Forms para contatos obtidos em participação de grupo da associação de produtores no aplicativo <i>Whats App</i> ou por informação passada por técnicos da EMATER-MG	Pesquisador deste estudo	42
Total	-	81

Fonte: Autor.

Dados secundários foram coletados de documentos disponíveis nas associações de produtores e instituições que participam da rede, banco de dados

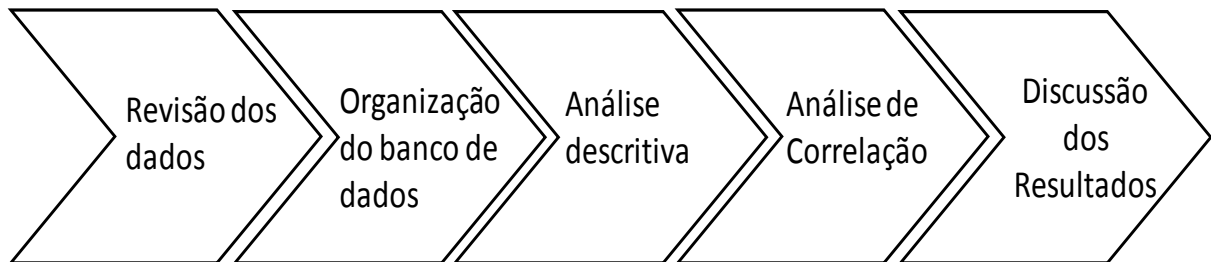
estatísticos do IBGE, SEBRAE e outras fontes.

3.6 Análise de dados

O instrumento desenvolvido para a coleta de dados primários resultou em um banco de dados, analisado com a utilização de técnicas estatísticas e softwares, como o IBM-SPSS[®] v-22 e o EXCEL[®]. Foram desenvolvidas análises estatísticas descritivas e inferenciais, orientadas para os objetivos da pesquisa, quais sejam, mensuração e comparação entre resultados, exame da presença de associações e natureza dessas, redução de variáveis e/ou identificação de variáveis latentes e investigação de relações de dependência. Simplificadamente, o planejamento do tratamento de dados contemplava as seguintes etapas:

- (1) Revisão dos dados coletados por meio dos questionários: a revisão dos dados objetivou a validação de cada questionário respondido pela verificação da completude das respostas e existência de vícios que invalidem as respostas;
- (2) Organização da base de dados: preparação das planilhas com os dados dispostos na forma adequada e operacional para tratamento nos softwares IBM-SPSS[®] v-22 e EXCEL[®]. Além das variáveis obtidas diretamente das respostas às questões, a conjugação de alguns pares de questões deu origem a novas variáveis para aumentar a qualidade da análise dos dados;
- (3) Análise descritiva: o uso dos parâmetros média, mediana, moda, desvio padrão e coeficiente variação servem de base para a caracterização das regiões sob a ótica dos construtos governança, cultura e desempenho.
- (4) Análise de correlação: a aplicação de técnica estatística apropriada busca, no primeiro momento, determinar quais variáveis representativas dos três construtos apresentam correlações significantes com variáveis dos outros construtos, com abordagem específica para a verificação das relações entre governança e cultura local com o desempenho dos *clusters* estudados.
- (5) Resultados: apresentação das respostas encontradas para a questão de pesquisa, considerando o grau de atendimento aos objetivos propostos e as limitações verificadas. A Figura 4 apresenta uma visão esquemática das etapas planejadas para a análise dos dados coletados para a pesquisa.

Figura 4 - Etapas da análise dos dados da pesquisa



Fonte: Autor.

3.7 Limitações da pesquisa

Dentre as possíveis limitações existentes nesta pesquisa, são listadas a seguir as limitações identificadas: (a) a quantidade de respondentes limitada está estritamente ligada à acessibilidade aos respondentes, que em sua maioria residem na área rural e os recursos para acesso via internet ou telefonia são limitados, considerando também, o baixo índice de respondentes já identificado em outros estudos quando pesquisadores optam por esta estratégia de coleta; (b) o tamanho limitado da amostra pode ter influenciado na qualidade das análises estatísticas; (c) as interpretações individuais das questões pelos respondentes podem ter trazido algum tipo de viés ou de particularidades no entendimento dos conteúdos podendo influenciar nos resultados observados e as comparações estabelecidas na análise dos dados; (d) a amostragem não probabilística impede que sejam feitas inferências estatisticamente aceitáveis; e (e) a definição de se trabalhar com escalas baseadas em faixas para coletar os dados econômico-financeiros e produtivos pode influenciar na imprecisão devido ao intervalo compreendido nas faixas, neste caso, optou-se por priorizar o aumento do índice de respostas para não inviabilizar o uso de métodos estatísticos em detrimento da maior acurácia da análise.

Salienta-se que a amostragem foi intencional e considerou a disponibilidade no campo amostral e a conveniência do pesquisador. Apesar das limitações encontradas, considera-se a amostra qualificada e tem-se o entendimento da representatividade dos dados coletados em cada região e sua validade para estudos futuros.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das análises feitas a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo confrontados com informações de outras fontes, compondo a base da discussão que leva ao atendimento dos objetivos propostos. Os dados usados para as análises originam-se da percepção e das informações objetivas coletadas dos atores participantes das redes dos clusters analisados, compondo a amostragem por região. Considerando o tamanho da amostra e o seu caráter não probabilístico, este estudo não oferece base para generalizações dos resultados, entretanto, as associações verificadas oferecem informação relevante para o avanço do conhecimento do fenômeno.

4.1 Revisão e Organização dos dados

Os dados de fonte primária, obtidos na coleta de campo, foram revisados para verificação das seguintes falhas possíveis: (a) preenchimento incompleto ou indevido do formulário; (b) ocorrência de vícios de resposta, repetições contínuas; (c) formulários repetidos, e; (d) região de origem. Formulários que se enquadraram nas situações mencionadas foram desconsiderados.

O passo seguinte foi preparar a base de dados de forma a atender às necessidades dos métodos escolhidos para a análise. As informações foram transferidas dos formulários e codificadas em planilhas de EXCEL[®], que além de possibilitar análises prévias dos dados e auxiliar na validação destes, têm compatibilidade com o software IBM-SPSS[®] v-22, usado para as análises estatísticas planejadas.

Conforme observado no referencial teórico, o desempenho é normalmente medido na perspectiva temporal, ou seja, se traduz pela variação de um determinado parâmetro analisado comparando-se o seu *status* em dois diferentes momentos. Neste estudo, o instrumento de coleta de dados foi orientado para captar posições e percepções dos respondentes sobre variáveis relacionadas ao desempenho dos seus negócios no momento atual e há cinco anos. Desta forma, estas respostas puderam ser codificadas em variáveis que representassem melhor o desempenho, contribuindo para a qualidade das análises.

Por exemplo, tem-se um dado da produção atual medida em unidade/dia e

esta informação isoladamente não possibilita medir o desempenho de um negócio. Entretanto, este dado quando comparado com a sua posição atual e a posição que se encontrava há cinco anos, resulta em uma variação que poderá ser usada como uma medida de desempenho.

É frequente enfrentar algum tipo de dificuldade para se conseguir determinados dados internos de empresas. Os motivos são diversos e os pesquisadores precisam estabelecer estratégias que permitam alcançar um nível de consecução satisfatório que atenda a demanda do seu estudo.

Dados quantitativos, com destaque para dados econômico-financeiros e de produção, frequentemente não são controlados com precisão em pequenos empreendimentos e esta é uma das causas possíveis de imprecisão ou lacunas nas coletas. Para a coleta de dados econômicos, financeiros e de produção desta pesquisa, foram elaboradas questões em que as opções de respostas se apresentavam por faixas, ou seja, a escala usada permitiu que o respondente escolhesse a posição na qual se enquadrava o seu negócio. Apesar de se reconhecer que as repostas em faixas dificultam a precisão nas análises, o entendimento que se adota neste trabalho é que, para a análise, a identificação de ocorrência e o grau em que a mudança de faixa se deu são suficientes para atender os requisitos planejados e mitigar os riscos de lacunas nas respostas.

Para medir os construtos governança e cultura optou-se por uma escala tipo Likert com graduação de 1 a 10 (1 = discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente) para captar a percepção da intensidade da ocorrência da variável representativa e possibilitar tratamento quantitativo dos dados e identificar o relacionamento entre os construtos.

4.2 Análise descritiva dos dados

O propósito deste estudo, de forma geral, é verificar se existem relações significantes entre a governança e a cultura local com a competitividade e, nesta etapa, são apresentados os dados que descrevem cada construto, permitindo a verificação da intensidade de ocorrência por meio de posição e dispersão. Os dados coletados nas sete regiões pesquisadas foram tratados num grupo único, de maneira que os dados dos *clusters* não são apresentados separadamente.

Foram listados e contatados para responder o questionário 145 produtores

de QMA, dos quais foram obtidas 85 respostas, ou seja, sucesso em quase 60% das abordagens. Entretanto, foram descartados 4 questionários pelos motivos apresentados e sendo validadas 81 respostas. A Tabela 3 apresenta a distribuição dos respondentes por região.

Tabela 3 - Respondentes por região

Região	Quantidade Listada	Questionários Válidos Respondidos	% Sobre o Total
Serra da Canastra	56	31	38%
Serro	33	21	26%
Araxá	16	7	9%
Campo das Vertentes	6	6	7%
Cerrado	13	8	10%
Serra do Salitre	16	4	5%
Triângulo Mineiro	5	4	5%
Total	145	81	100%

Fonte: Autor.

As variáveis definidas no Quadro 4 foram representadas por seus códigos equivalentes. Ressalta-se que foi adotada uma lógica para geração dos códigos. Os códigos iniciados pela letra 'G' referem-se à Governança, 'C' à Cultura local, 'D' à Desempenho e, 'V' às variáveis de controle. As demais letras que compõem o código sugerem a formação das palavras que nominam o componente do construto.

Os resultados obtidos pela estatística descritiva possibilitam a discussão sobre, se e quanto estão presentes os construtos nos *clusters* estudados. Foram selecionados para a análise os parâmetros Média, Mediana, Moda, Desvio padrão, Coeficiente de variação (CV) e Assimetria. Dessa forma, a discussão inicial se orienta pelos blocos de variáveis de cada construto destacados na Tabela 4.

Analisando o desempenho dos *clusters* como um todo, verifica-se uma tendência de crescimento em todas as variáveis que o compõem. A variação positiva da receita (DREC), da produção (DPRD), do quadro de pessoal (DPES) e dos

preços praticados nos níveis medidos são indicadores consistentes do desempenho financeiro, operacional e social que os *clusters* têm apresentado no período analisado, os últimos cinco anos. A receita, uma métrica derivada da produção e preços médios praticados, subiu mais de quatro vezes no período (DREC = 4,65), sendo acompanhada pelo aumento da produção (DPED = 2,42), do quadro de pessoal (DPES = 1,57) e da valorização do preço do produto (DPRÇ = 1,82), indicando que a demanda do mercado por este tipo de produto levou os produtores a se prepararem para o atendimento.

Confirmando estes resultados, coloca-se a percepção dos produtores sobre a melhoria dos controles dos processos internos de custos, prazo de entrega, qualidade do produto e vendas (DPRC) e do aumento do reconhecimento da marca / produto (DMAR) pelo mercado, no período analisado. Estes indicadores foram medidos pela escala tipo Likert e apresentam alto grau de concordância dos respondentes sobre o crescimento, DPRC (8,78) e DMAR (9,05) próximos da graduação máxima da escala dão sustentação para a variação positiva do conjunto de componentes do desempenho.

A alta dispersão das respostas em relação à média verificada neste bloco de dados indica a necessidade de mais elementos para a sustentação do ponto de vista apresentado. DREC, DPRD, DPES E DPRÇ apresentaram CV superiores a 30%, considerados muito altos, sendo as prováveis causas o tamanho limitado da amostra e a graduação por faixas da escala usada para coleta destes dados, limitações já declaradas.

Tabela 4 - Descritivos dos construtos

Variável (código)	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coef. Variação (CV)	Assimetria
GCFJ	6,56	7,00	10	2,811	0,43	-,320
GCFE	7,20	8,00	7	2,400	0,33	-,784
GCOI	6,41	7,00	7	2,306	0,36	-,377
GCOE	6,75	7,00	8	2,332	0,35	-,876
GCOO	6,51	7,00	10	3,058	0,47	-,493

Variável (código)	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coef. Variação (CV)	Assimetria
GCPP	6,30	6,00	5	1,894	0,30	,251
GCPC	6,73	7,00	6	2,145	0,32	-,447
GCTR	6,93	7,00	10	2,827	0,41	-,797
GCNF	2,89	1,00	1	2,706	0,94	1,358
CCOC	9,27	10,00	10	1,255	0,14	-2,439
CCOR	8,05	10,00	10	2,783	0,35	-1,372
CICC	8,65	9,00	10	1,689	0,20	-1,685
CPOD	8,21	9,00	10	2,161	0,26	-1,811
CAVC	8,65	9,00	10	1,614	0,19	-1,356
CIRC	7,11	8,00	10	2,697	0,38	-,560
DPRD	2,42	1,400	1,0	2,803	1,16	3,260
DPES	1,57	1,300	1,0	,850	0,54	1,810
DPRÇ	1,84	1,700	1,0	,749	0,41	,417
DMAR	9,05	10,00	10	1,658	0,18	-2,343
DPRC	8,78	10,00	10	1,673	0,19	-1,493
DREC	4,65	2,300	1,0	6,089	1,31	3,426
VVOP	35,86	25,00	25	28,337	0,79	,951
VTNG	4,41	4,00	8	2,635	0,60	,136
VTFG	2,26	2,00	2	1,046	0,46	,666
VPPA	31,05	35,00	35	12,518	0,40	,324
VRNF	981,17	825,00	875	729,785	0,74	,958
VTNF	3,68	3,00	3	2,733	0,74	4,730

Fonte: Autor.

Entretanto, algumas considerações ajudam a compreender a dinâmica do desempenho dos negócios dos *clusters* considerados. Sob o aspecto da produção, dos 81 casos estudados, a distribuição mostra que 36% dos produtores faziam até 10 queijos/dia a cinco anos atrás e esse número caiu para 16% na verificação atual.

Analogamente, a faixa de produção superior a 50 queijos/dia passou de 15% para 42%. É visível a evolução da produção quando se constata a migração dos produtores das faixas inferiores para as superiores. Mais acentuada é a valorização do produto expressa pelo aumento de preços no período; 84% dos produtores vendiam o produto abaixo de R\$20/un e atualmente, são 25%, destacando que a metade do que é produzido hoje é colocada no mercado com preços superiores a R\$40/un. A receita financeira se comporta seguindo a mesma tendência, pois é calculada neste estudo pelo produto de DPRD e DPRÇ.

Quanto ao tamanho da empresa, medido pela quantidade de pessoas trabalhando no negócio, a caracterização obtida da amostra apresenta que 65% os negócios eram formados por até duas pessoas e esse número caiu para 30%, com destaque para a redução dos empreendimentos com uma pessoa que variou de 16% para menos de 5%. Por se tratar de empreendimentos familiares na grande maioria, menos de 10% das empresas pesquisadas têm mais 6 pessoas envolvidas. Ressalta-se que o aumento de pessoas envolvidas é compatível com o aumento da produção, sendo o crescimento de DPES inferior ao de DPRD, indicando que não houve perda de produtividade, uma métrica de eficiência não avaliada neste estudo.

As variáveis medidas pela escala tipo Likert DMAR e DPRC apresentaram baixa dispersão, confirmada pelos seus respectivos CV entre 0,18 e 0,19, indicando um consenso nas respostas coletadas. Foi possível captar a percepção dos entrevistados em relação ao reconhecimento da marca / produto e à melhoria dos recursos internos por meio das coletas realizadas por telefone. Apesar da objetividade do questionário, frequentemente os respondentes exemplificaram as melhorias percebidas nos seus controles de vendas, rentabilidade e da qualidade do produto. Entrevista realizada com um especialista do SEBRAE-MG reforça este entendimento. Desde 2013, esta agência desenvolve um trabalho nas regiões com objetivo de melhorias na organização e capacitação dos produtores locais em parceria com as associações de produtores e EMATER-MG locais.

Paralelamente, é desenvolvido o Programa Queijo Minas Artesanal que é executado pela EMATER-MG e contempla, entre outros aspectos, a organização e padronização de produtores, padronização de produtos, normatização de processos de produção, embalagens, comercialização e certificação da origem e qualidade de seus queijos (EMATER-MG, 2018). Também são realizadas ações de promoção que ajudam na promoção do produto e das regiões, além da integração dos atores de

todos *clusters* regionais. A parceria entre o SEBRAE-MG e a EMATER-MG, com o apoio do governo de Minas Gerais, resultou na organização do Festival do Queijo Minas Artesanal, que se encontra na sua 2ª edição, reunindo instituições e produtores envolvidos na promoção do QMA de todas as regiões produtoras SEBRAE-MG, 2018).

A governança foi avaliada nesta pesquisa a partir de nove variáveis relacionadas à governança formal (controle e contratos) e informal (confiança, cooperação e comprometimento) para serem medidas por meio de escala tipo Likert que serviu de base para os respondentes informarem a intensidade de concordância com as assertivas relacionadas aos construtos.

As médias verificadas para o conjunto de variáveis que representam a governança informal situam-se na metade superior da escala de medição, apresentando valores entre 6,30 e 7,20, dando uma indicação de que pode existir uma governança estabelecida nos *clusters* destas regiões.

O componente confiança foi medido pela percepção dos produtores quanto à justiça e à ética dos parceiros na concorrência pelo mercado e traduzidos nas variáveis GCFJ e GCFE, respectivamente. Os valores em torno do valor 7 assinalam uma considerável percepção de confiança entre os parceiros, elemento entendido pelos pesquisadores do tema como relevante para a manutenção das redes de negócios. Não são poucos os estudos que consideram a governança informal associada a confiança, cooperação e comprometimento (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; KALE; SING, 2009; EMERSON et al., 2012; VAZQUEZ-CASIELLES et al., 2013; LU et al., 2015), e, a verificação da intensidade convergente encontrada no campo para os três construtos, dão indicação da existência dessa relação.

A cooperação e o comprometimento entre os parceiros dentro dos *clusters* foram transformadas nas variáveis GCOI, GCOE e GCOO que refletem o compartilhamento de informações, a ajuda mútua e operações em conjunto, respectivamente e, nas variáveis GCPP e GCPC, que representam o comprometimento em participar de reuniões e cumprir as decisões tomadas pelo grupo. As médias situadas em patamar similar entre si (GCOI = 6,41; GCOE = 6,75; GCOO = 6,51; GCPP = 6,30; GCPC = 6,73) numa posição intermediária a 6 e 7 alinha os componentes em um resultado homogêneo que pode ser visto como uma governança informal estabelecida com espaço para desenvolvimento.

Analisando as dispersões que foram consideradas altas, com CV entre 0,30 e 0,47, constatou-se que, em geral, mais de 60% dos pesquisados atribuíram notas maiores ou iguais a 6 na escala de medição e este patamar foi encontrado na amostra assim distribuídos: GCFJ = 57%; GCFE = 75%; GCOI = 63%; GCOE = 73%; GCOO = 59%; GCPP = 59% e GCPC = 77%).

A governança formal foi avaliada por meio das variáveis GCTR, que se refere à existência de normas e regras formais no grupo e GCNF, representando a medida de formalização na rede pelo uso de contratos formalizados nas transações. Desta forma, foram encontrados dois resultados distintos, sendo GCTR = 6,93, indicando um nível de formalidade estruturado na rede quando se considera o estabelecimento de normas que regulam os relacionamentos, como regras para inclusão, exclusão ou punição de membros sujeitos à governança da rede. Por outro lado, a média obtida para GCNF = 2,89 relaciona o resultado com o nível baixo de formalização em situações quando os parceiros estabelecem entre si alguma transação de troca, empréstimo ou venda de um bem ou serviço.

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

Diante dos resultados apurados para as nove variáveis da governança, pode-se entender que, nos *clusters* estudados, verifica-se sinais de governança tanto formal como informal. Os esforços das instituições apoiadoras para o desenvolvimento dos *clusters* regionais dentro do Programa QMA podem estar refletidos nos resultados que foram apresentados. Baseado na entrevista com o especialista do SEBRAE-MG e na participação no evento 2º Festival do Queijo Minas Artesanal, realizado em Belo Horizonte - MG, foi possível constatar que em todas as regiões existe um movimento entre os produtores para se aumentar a participação deles nas associações representativas, que tem sido um meio de coordenação interna para organização e promoção das regiões com as

características culturais refletidas no produto.

O terceiro construto envolvido na investigação, a cultura local, é composto por seis variáveis que refletem o Conservadorismo (CCOC E CCOR), o comportamento Individualista / Coletivista (CICC), a Distância do Poder (CPOD), a Aversão a Riscos (CVAC) e a Identidade Regional (CIRC).

De uma maneira geral, as médias obtidas para o construto se encontram em níveis considerados altos na escala de avaliação, situando-se em torno de 9 para quatro das seis variáveis e apontando para a presença nestes *clusters* das características culturais selecionadas para esta pesquisa. O conservadorismo foi analisado sob a premissa da preservação das tradições e costumes (CCOC) e dos modos de fazer (CCOR). Os respondentes se posicionaram sobre o quanto preservam e repassam os costumes aprendidos e a receita do modo de fazer o queijo artesanal que herdaram dos antepassados. As posições médias de CCOC = 9,27 e CCOR = 8,05 indicam uma consistente presença destas características nos produtores amostrados.

O senso de individualismo / coletivismo analisado no conjunto de dados tende para a posição coletivista, ou seja, a média CICC = 8,65 é um indicador de que nestes *clusters* os produtores priorizam as ações que beneficiam o grupo em detrimento da obtenção de vantagens pessoais. A distância do poder medida por este levantamento permite uma associação à ideia de que o grupo aceita a existência de uma estrutura que os representem nas decisões relacionadas aos negócios, delegando poder a representantes nas tomadas de decisão importantes para o grupo; a média de CPOD = 8,21 mostra uma posição de aderência dos respondentes ao reconhecimento da estrutura de poder e da representatividade dos seus interesses.

A variável CVAC, que mede a aversão ao risco presente nas características culturais dos pesquisados, foi traduzida neste estudo para a disposição que o produtor tem em se resguardar diante das incertezas inerentes às tomadas de decisão para o seu negócio. CVAC = 8,65 é visto como um elevado nível de cautela da qual os produtores se cercam em momentos de tomadas de decisão.

Os *clusters* das regiões mineiras produtoras de queijo artesanal carregam a imagem de uma regionalidade e uma identidade cultural que está intrinsecamente associada ao produto queijo. Em vários estados brasileiros são conhecidos os queijos produzidos em Minas Gerais, entretanto, frequentemente tem se encontrado

as associações diretas do produto com a região onde é produzido, por exemplo, os queijos da Canastra, do Serro ou de Araxá. A variável CIRC = 7,11 indica que produtores pesquisados têm a percepção de que os moradores de suas respectivas regiões reconhecem o produto regional, no caso o queijo artesanal produzido naquele cluster, como um símbolo representativo para a projeção externa da região.

O construto cultura local, de uma forma geral, não apresentou grandes variações, exceto CCOR e CIRC, que tiveram CV de 0,35 e 0,38, respectivamente. Em contrapartida, analisando a distribuição dos dados, verifica-se que 73% dos produtores atribuíram pontuação igual ou superior a 8 para CCOR e mais da metade, 53%, reconhecem que a intensidade de CIRC em suas regiões é maior ou igual a 8. A análise do construto cultura local em sua totalidade, sob a perspectiva das variáveis selecionadas pela pesquisa, apresenta uma associação dos resultados com uma alta presença dos componentes culturais discutidos nesta seção.

Ações vêm sendo encaminhadas para intensificar a associação dos aspectos culturais particulares de cada região ao queijo produzido nelas. Além da organização de festivais regionais, de eventos organizados em nível nacional, sites eletrônicos especializados para divulgação e comercialização dos produtos e informações específicas de cada região, algumas regiões se encontram em estágios mais adiantados e já detêm do INPI o selo de Indicação Geográfica (IG) que é uma certificação de originalidade do seu produto vinculado à região produtora.

Os resultados sugerem a presença de sinais importantes da operação de uma governança, traços de uma cultura local e a evolução positiva da competitividade nos *clusters* produtores de queijo minas artesanal.

4.3 Análise de correlação dos dados

Nesta etapa do trabalho, procurou-se verificar a existência de associações efetivas entre os construtos governança, cultura local e desempenho, com ênfase em identificar correlações significantes entre os componentes da governança e da cultura local com os componentes do desempenho. Na seção anterior foram apresentados elementos que indicam a presença consistente dos construtos em análise nos *clusters* estudados. Desta maneira, a análise prosseguiu com a utilização da técnica estatística de Análise de correlação.

Para a avaliação foram preparadas vinte e sete variáveis descritas na Tabela

4, sendo elas, seis relacionadas a desempenho, nove para governança e seis para cultura local. Também, foram inseridas na análise seis variáveis de controle com o propósito de auxiliar nas comparações e fornecer elementos de sustentação para os resultados, considerando que estas variáveis se dividem em dois subgrupos. VVOP, VPPA, VRNF e VTNF foram base para cálculo das variáveis que entraram na avaliação como medidas de crescimento da produção, do preço, da receita e do tamanho do negócio, respectivamente, e refletem a posição atual do negócio. VTNG e VTFG se referem a caracterizações do negócio ligadas ao tempo de atuação e de formalização do negócio.

Os resultados do processamento no software IBM-SPSS® v-22 estão apresentados no Apêndice II, onde aparecem destacadas as correlações com níveis de significância de 0,01 e 0,05, considerando as duas extremidades. Observou-se entre as 27 variáveis testadas um total de 95 correlações significantes, doravante tratadas simplesmente como correlações. Foi verificado que 26 das 95 correlações acontecem entre as variáveis de desempenho e as variáveis de governança e cultura local. Também foram constatadas 4 correlações dentro do grupo de variáveis de desempenho e 10 correlações com as variáveis de controle.

O primeiro passo seguido foi isolar as colunas das variáveis de desempenho para concentrar a análise no objetivo principal deste estudo que é identificar se existem componentes da governança e da cultura local que ajudam a explicar a relação destes construtos com a competitividade de *clusters* de negócios. Desta forma, os blocos desempenho *versus* governança e desempenho *versus* cultura local ficaram evidenciados, facilitando a análise.

As correlações entre desempenho e governança são apresentadas na Tabela 5 e pode-se observar a existência de 18 correlações das 54 possíveis, ou seja, um terço das possibilidades. Algumas variáveis não apresentaram correlação de interesse deste estudo; GCOI e GCOE, ambas relacionadas ao construto cooperação não são consideradas correlacionadas com desempenho dos *clusters* em análise, ou seja, as ações de compartilhar informações e de ajuda entre parceiros não se mostraram relevantes para o desempenho na percepção dos respondentes. Analogamente, DMAR, que mede a percepção do reconhecimento da marca ou produto no mercado pelo produtor, também não se correlaciona com governança.

Sistematizando a apresentação dos resultados deste segmento, foram

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

Os resultados da análise das variáveis referentes à governança informal, exibem correlação entre métricas de desempenho e a confiança (GCFJ e GCFE), o comprometimento (GCPP e GCPC) e a cooperação (GCOO). A confiança está correlacionada ao crescimento da produção e da receita financeira, enquanto o comprometimento, além das citadas, se correlaciona com o aumento do quadro de funcionários e com a percepção de melhoria nos controles internos do negócio. A cooperação apresenta relação com a valorização do preço do produto.

Com relação ao construto governança como um todo, os resultados apontam para uma correlação positiva entre os três componentes da governança informal (confiança, comprometimento e cooperação) e os dois da formal (contratos, regras e normas formais) com o desempenho. Verifica-se que as variáveis DMAR e DPRC referentes ao desempenho da marca/produto e de controles internos apresentaram fraca ou nenhuma correlação com governança.

Tabela 5 - Correlações Desempenho - Governança

	DPRD	DMAR	DPRC	DPRÇ	DREC	DPES
GCOI	,001	-,094	-,174	,024	-,017	-,028
GCPP	,296**	,031	,222*	,122	,286**	,230*
GCPC	,289**	,116	,181	,046	,278*	,274*
GCOE	,128	-,065	-,200	,226*	,201	,062
GCTR	,178	,075	,031	,401**	,248*	,170
GCNF	,329**	,076	,047	,295**	,352**	,283*
GCOO	,077	-,015	,012	,401**	,211	-,074

	DPRD	DMAR	DPRC	DPRÇ	DREC	DPES
GCFJ	,239*	,115	,053	,003	,240*	,086
GCFE	,295**	,060	-,042	,166	,319**	,194
	**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).					
	*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).					

Fonte: Autor.

As correlações entre desempenho e cultura local estão apresentadas na Tabela 6. Observa-se a existência de 7 correlações. Algumas variáveis não apresentaram correlação de interesse deste estudo; CAVC e CIRC, referentes a aversão ao risco e identidade regional não são consideradas correlacionadas com desempenho dos *clusters* analisados, e, isto significa que as características culturais referentes à cautela para tomada de decisões nos negócios e o senso da comunidade em reconhecer a importância da atividade do *cluster* para a região não se mostraram relevantes para o desempenho na percepção dos produtores. Analogamente, DPRÇ, que mede a valorização do preço do produto no mercado pelo produtor, também não se correlaciona com cultura local.

Foram identificadas correlações em quatro variáveis de cultura local relacionadas às características culturais de conservadorismo, coletivismo e distância do poder. Nota-se que uma variável de desempenho, DMAR, se destaca mostrando-se mais positivamente correlacionada com a cultura local. DPRD, DPRC, DREC e DPES apresentaram uma correlação positiva cada com as variáveis da cultura local. Distância do poder, CPOD, com três correlações positivas, foi o componente de cultura local que mais se associa ao construto desempenho, correlacionando-se com o crescimento da produção, da receita financeira e do quadro de pessoal.

As variáveis relacionadas ao componente conservadorismo, CCOC e CCOR, mostram-se correlacionadas com DMAR e DPRC, sendo que CCOR apenas com DMAR, ou seja, há indícios de que os produtores de queijo artesanal das regiões estudadas que apresentam traços culturais valorizando a preservação das tradições tendem a perceber que melhoraram os seus controles internos e o reconhecimento do seu produto pelo mercado. O senso de coletivismo, CICC também se correlaciona positivamente com DMAR, indicando uma associação deste grupo com a percepção de um crescimento do desempenho da sua marca / produto no mercado em que atuam.

A análise correlação entre os construtos desempenho e cultura apresentou evidências da relação entre os dois construtos, considerando as variáveis selecionadas para teste.

Tabela 6 - Correlações Desempenho - Cultura local

	DPRD	DMAR	DPRC	DPRÇ	DREC	DPES
CCOC	,049	,294**	,321**	,100	,066	-,007
CCOR	,068	,249*	,171	-,062	,058	,160
CICC	,213	,261*	,207	,025	,186	,097
CPOD	,264*	,133	,141	,105	,233*	,273*
CAVC	-,066	,165	,170	-,139	-,122	,102
CIRC	-,070	,021	,191	-,120	-,079	-,127

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

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

Fonte: Autor.

A pesquisa buscou também analisar se existiam relações entre os construtos governança e cultura local, fechando o ciclo principal da investigação. Os resultados apresentados na Tabela 7 indicam uma quantidade menor de correlações e cinco variáveis sem qualquer correlação. O conjunto de componentes de cultura que se referem a conservadorismo e aversão ao risco, representados por CCOC, CCOR e CAVC, e o conjunto de componentes da governança formal ligados a normas, regras e contratos formais, GCTR e GCNF, não apresentaram indicação de associação entre eles. Entretanto, CPOD, a distância do poder aparece correlacionada positivamente com a maioria das variáveis da governança informal (GCOI, GCPP, GCPC, GCOE, GCFJ; GCFE), sugerindo uma associação positiva com os três construtos investigados da governança baseada na confiança, comprometimento e cooperação.

A análise dos resultados indica, de forma geral, uma fraca relação positiva entre a cultura local e a governança dos *cluster* estudados, considerando os componentes selecionados para serem testados.

Tabela 7 - Correlações Governança - Cultura local

	GCOI	GCPP	GCPC	GCOE	GCTR	GCNF	GCOO	GCFJ	GCFE
CCOC	,013	,118	,195	,023	,150	-,072	,107	,102	,181
CCOR	,010	,075	,157	,081	,166	-,208	,063	,027	,051
CICC	-,012	,111	,191	-,057	,149	,095	-,055	,236*	,180
CPOD	,331**	,382**	,533**	,378**	,013	,139	,122	,454**	,556**
CAVC	,001	,050	,092	-,076	,000	,057	-,038	,205	,150
CIRC	-,042	,263*	,044	-,135	,096	,123	-,014	,066	-,148
	** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).								
	* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).								

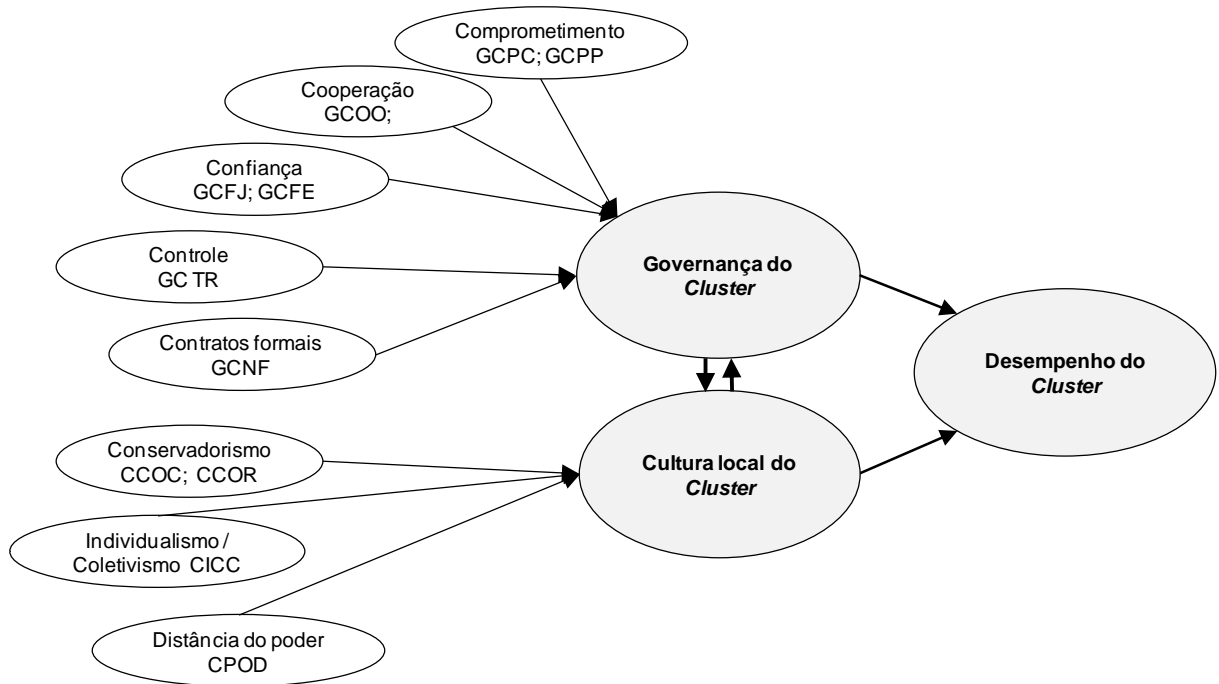
Fonte: Autor.

Quanto às variáveis de controle, uma indicação interessante deve ser reconhecida. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, por meio de informações extraídas de sites eletrônicos especializados em queijos e pelas entrevistas realizadas, pode-se entender que as regiões produtoras de queijo artesanal em Minas Gerais vêm experimentando uma transformação no modelo do negócio, onde os produtores têm migrado a sua produção para um produto com maior valor agregado, o que exige um ciclo maior de fabricação que envolve cuidados e investimentos específicos, principalmente na etapa de maturação.

Diante deste cenário, percebeu-se pela análise de correlação que o nível de produção atual, VVOP, se correlaciona negativamente com o crescimento do preço, DPRÇ, e com o preço atual praticado pelos produtores, VPPA (Apêndice II). Associa-se este resultado a uma constatação frequente de estudos *marketing* sobre o posicionamento de produtos e preços diferenciados, considerando que estes produtos especiais exigem processos de fabricação diferentes e, lotes reduzidos.

Para melhor entendimento dos resultados discutidos, a Figura 5 exhibe o modelo teórico revisado, considerando as correlações encontradas na análise.

Figura 5 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs investigar as relações entre os construtos governança, cultura local e competitividade, procurando descrevê-los, identificar seus componentes e explorar o potencial relacionamento entre eles. Considerando a pergunta de pesquisa focada em identificar quais componentes de governança e da cultura local influenciam a competitividade de um *cluster* de negócios, buscou-se os procedimentos apropriados para levantamento da literatura, obtenção dos dados e análise dos resultados. O caminho percorrido conduziu ao alcance dos objetivos propostos.

O objetivo geral foi identificar os componentes da governança e da cultura local que ajudam a explicar a relação destes construtos com a competitividade de *clusters* de negócios e, primeiramente, foram identificados no referencial teórico os componentes dos construtos investigados organizados e exibidos nos Quadros 1, 2 e 3. O segundo passo foi testar em campo os componentes selecionados e, para isso, foram transformados em variáveis e em questionário adequado para coleta de dados. Foram definidos os métodos de análise de dados na terceira etapa, optando-se por uma abordagem quantitativa com algum aporte de recursos da pesquisa qualitativa, com processamento ancorado no uso dos softwares IBM-SPSS[®] v-22 e o EXCEL[®].

Os resultados obtidos indicam associações da governança e da cultura local com a competitividade dos *clusters* de negócios estudados. A governança, de um modo geral, apresentou resultados que indicam uma correlação positiva entre os três componentes da governança informal - confiança, cooperação e comprometimento - e os dois da formal - contratos e normas formais - com o desempenho e, como explicado anteriormente, com a competitividade dos *clusters*.

Todavia, a mesma intensidade não foi constatada na análise de correlação entre os componentes da cultura local e a competitividade. Dois componentes não se relacionaram com a competitividade, mas, foram identificadas correlações em três componentes de cultura local associadas às características culturais de conservadorismo, coletivismo e distância do poder.

A análise dos resultados também indicou, de forma geral, uma modesta relação positiva entre a cultura local e a governança dos *cluster* estudados, considerando os componentes testados. Os resultados indicaram que somente a

distância do poder, uma das seis variáveis de cultura local testadas, apresentou correlações positivas significantes com a governança.

Resumidamente, a governança apresentou associações positivas significantes com a competitividade em todos os componentes testados e a cultura local em três componentes. Dessa forma, entende-se que a pesquisa conseguiu atingir o seu objetivo principal, identificando relacionamentos entre construtos e competitividade nos *clusters* verificados, apoiando-se nos seus objetivos específicos.

O estudo apresentou limitações no que se refere ao tamanho da amostra, que pode ter influenciado nos resultados discutidos. Outras ressalvas a serem consideradas estão relacionadas a possível viés proveniente do grau de compreensão das questões pelos respondentes e métodos usados na prática da coleta. As razões e os obstáculos enfrentados diante destas limitações encontram-se relatados no estudo.

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

REFERÊNCIAS

- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: KölnerWissenschaftsverlag, 2005.
- AMBROZINI, L.; MARTINELLI, D. Formal and relational contracts between organizations: proposal of a model for analysis of the transactional and governance structure characteristics of comparative cases. **Revista de Administração USP**, n. 52, p. 374–391, 2017.
- ANDERSSON, M., SOLITANDER, A., EKMAN, P. *Cluster branding and marketing, a handbook on cluster brand management*, **Tendensor**, Sweden, 2012.
- ARICA, N.; YARMAN-VURAL, F. T. Optical character recognition for cursive handwriting. **IEEE transactions on pattern analysis and machine intelligence**, v. 24, n. 6, p. 801-813, 2002.
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity, **Journal of International Business Studies** 34, 66-79, 2003.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–121, 1991.
- BECATTINI, G. From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A Brief Critical Reconstruction. In: **Complexity and Industrial Clusters**. A.Q. Curzio & M. Fortis (Eds). Springer, 2002.
- BELL, S.; TRACEY, P.; HEIDE, J. The Organization of Regional *Clusters*. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 4, p. 623–642, 2009.
- BENÍTEZ-ÁVILA, C.; HARTMANN, A.; DEWULF, G.; HENSELER, J. Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. **International Journal of Project Management**, v.36, n.1, p.429-443, 2018.
- BIERLY, P. E.; GALLAGHER, S. Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency. **Long Range Planning**, v. 40, n. 2, p. 134-153, 2007.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of Cross Sector collaborations: Propositions from the literature. **Public administration review**, v. 66, n. s1, p. 44-55, 2006.
- CARPINETTI, L.; CARDOZA GALDÁMEZ, E.; GEROLAMO, M. A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.

- CASSANEGO JUNIOR, P. V. ; TELLES, R. . Governança em *clusters* de negócios: um estudo em concentrações produtivas do Rio Grande do Sul. In: XVIII SemeAd Seminários em Administração, 2015, São Paulo. **XVIII SemeAd, Seminários em Administração**, 2015. v. 1.
- CASSANEGO JUNIOR, P. V.; TELLES, R.; AZEVEDO, A. C. Governança em *Clusters* de Negócio: proposição e aplicação de um modelo descritivo. In: XL EnANPAD Encontro da ANPAD, 2016, São Paulo. **XL EnANPAD, Encontro da ANPAD**, 2016. v. 1.
- CASTRIOTA, L. A questão da tradição: Algumas considerações preliminares para se investigar o saber-fazer tradicional. **Fórum Patrimônio : Ambiente Construído e Patrimônio Sustentável** (UFMG. Online), v. 7, p. 1-14, 2014.
- CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A.; LAIMER, C. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 38-51, 2016.
- CHANCHANI, S.; Theivanathampillai, P. Typologies of culture, University of Otago, Department of Accountancy and Business Law Working Papers Series, 04_10/02, University of Otago, Dunedin, New Zealand, 2002.
- CLARK, L.A. Mutual relevance of mainstream and cross-cultural psychology. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, V. 55, P. 461-470, 1987.
- CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- COUTINHO, Luciano et al. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.
- CRESSWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EMATER http://www.emater.mg.gov.br/portal.cgi?flagweb=site_tpl_queijo&id=3299
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GIGLIO, E.; HERNANDES, J.. Discussões sobre a metodologia de pesquisa sobre redes de negócios presentes numa amostra de produção científica brasileira e proposta de um modelo orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, 2012.

- GONZÁLEZ, S.; HEALEY, P. A sociological institutionalist approach to the study of innovation in governance capacity. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 2055-2069, 2005.
- GUIO, L., SAPIENZA, P., ZINGALES, L. Does Culture Affects Economic Outcomes?. **The Journal of Economic Perspectives**, 2006.
- GOMES, F.P. **Curso de Estatística Experimental** 12^a ed. São Paulo, Nobel, 1990. 467p.
- GRANDORI, A.; SODA, G.; Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214,1995.
- GRANDORI, Anna. Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. **Journal of Management & Governance**, v. 1, n. 1, p. 29-47, 1997.
- GULATI, R. Alliances and networks, **Strategic Management Journal**, n. 19, p. 293–317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, n. 21, p. 203–215, 2000.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008.
- HAGUENAEUR, L. (2012). Competitividade: Conceitos e medidas. **Revista de Economia Contemporânea**, 16(1), 146-176.
- HOFSTEDE, G. Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills: **Sage Publishing**, 1980.
- HOFSTEDE, G. National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations. **International Studies of Management & Organization**, vol. 13, no. 1/2, pp. 46–74, 1983.
- HOFSTEDE, G. National Cultures Revisited. **Behavior Science Research**. v.18, n. 4, 1983.
- HOFSTEDE, Geert et al. Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 41, n. 3, p. 336-352, 2010.
- HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1), 2011.
- HUANG, M.-C.; CHENG, H.-L.; TSENG, C.-Y. Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 704-716, 2014.
- HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

HUGGINS, R., THOMPSON, P. Culture and Place-Based Development: A Socio-Economic Analysis. **Regional Studies Association's Annual European Conference 2012**, Delft, Netherlands, 2012.

HUGGINS, R.; THOMPSON, P. The behavioural foundations of urban and regional development: culture, psychology and agency, **Journal of Economic Geography**, 2017.

JONES, C., HESTERLY, W. S., BORGATTI, S. P. "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms." **The Academy of Management Review**. v. 22, no. 4 (1997): 911-45.

KAASA, A.; VADI, M.; VARBLANE, U. Regional Cultural Differences Within European Countries: Evidence from Multi-Country Surveys. **Management International Review**. v. 54, p. 825–852, 2014.

KALE, P.; SINGH, H. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here. **Academy of management perspectives**, v. 23, n. 3, p. 45-62, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. In Search of Excellence—der Maßstab muß neu definiert werden. **Harvard manager**, v. 14, n. 4, p. 37-46, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California management review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.

KENIS, P.; PROVAN, K. The control of public networks. **International Public Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 227–247, 2006.

KUPFER, D.; FERRAZ, J. C.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro, 1997.

İLACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JR., J. A. V. Design science research: A research method to production engineering. **Gestão & Produção**, p. 741-761, 2013.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 76-104, 1992.

LARSON, A.; STARR, J. A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 5-16, 1993.

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

- LUMINEAU, F. How Contracts Influence Trust and Distrust. **Journal of Management** v. 43 n. 5, p. 1553–1577, 2017.
- LUO, Y. How important are Shared Perceptions of Procedural Justice in Cooperative Alliances? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, 695–709, 2005.
- MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 5, p. 981-998, 2011.
- MARSHALL, A. **Principles of Economics**. 8ªed. Londres: Macmillan, 1920.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Editora Abril, 1982
- MENESES, J. N. C.. Modos de fazer e a materialidade da cultura "imaterial": o caso do queijo artesanal de Minas Gerais. *Patrimônio e Memória (UNESP)*, v. 5, p. 27-41, 2009.
- MILAGRES, R.; SILVA, S. A. G.; REZENDE, O. **CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde**. 1.ed. Brasília: CONASS, 2016.
- MOHR, J.; SPEAKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 135-152, 1994.
- MORGAN, R.; HUNT. S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- NEWLANDS, D., Competition and Cooperation in Industrial *Clusters*: The Implications for Public Policy - **European Planning Studies**, Vol. 11, No. 5, July 2003.
- NOHRIA, N; ECCLES, R. G. Where does management knowledge come from?. In: **The diffusion and consumption of business knowledge**. Palgrave Macmillan, London, 1998. p. 278-304.
- OBSCHONKA, M., Martin & Schmitt-Rodermund, Eva & Silbereisen, Rainer & Gosling, Samuel & Potter, Jeff. The Regional Distribution and Correlates of an Entrepreneurship-Prone Personality Profile in the United States, Germany, and the United Kingdom: A Socioecological Perspective. **Journal of personality and social psychology**. 105. 10.1037/a0032275, 2013.
- OBSCHONKA, M. & Zhou, Mingjie & Zhou, Yixin & Zhang, Jianxin & Silbereisen, Rainer. “Confucian” traits, entrepreneurial personality, and entrepreneurship in China: A regional analysis. **Small Business Economics**. 10.1007/s11187-018-0103-8, 2018.
- OCKE, M.; IKEDA, A.. Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. **R. Adm.**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 671-683, 2014.

PAASI, A. Deconstructing regions: notes on the scales of spatial life. **Environment and Planning A**, v. 23, p. 239-256, 1991.

PAASI, Anssi. Border studies reanimated: going beyond the territorial/relational divide. **Environment and Planning A**, v. 44, n. 10, p. 2303-2309, 2012.

POHL, J. **Regional Identity**. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2002.

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

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, n.18, p. 229-252, 2008.

RENTFROW, P. J.; GOSLING, S. D.; POTTER, J. A theory of the emergence, persistence, and expression of geographic variation in psychological characteristics. **Perspectives on Psychological Science**, v. 3, n. 5, p. 339-369, 2008.

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

RIMOLI, C. A.; GIGLIO, E. Variáveis organizacionais que influenciam o nascimento e o crescimento de redes de pequenas empresas. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD**, n. 32, 2008.

RODRÍGUEZ-POSE, A.; HARDY, D. Cultural diversity and entrepreneurship in England and Wales. **Environment and Planning A**, v. 47, n. 2, p. 392-411, 2015.

ROHNER, R. P. Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 15, p.111-138, 1984.

ROTH, A.; WEGNER, D; ANTUNES, J.; PADULA, A. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: Contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48 (1), p. 23–47, 1999.

SCHWEITZER, J. How Contracts and Culture mediate Joint Transactions of Innovation Partnerships. **International Journal of Innovation Management**. v. 20, n. 1, 2016.

SILVA, M. F. O.; SILVA, J. F.; MOTTA, L. F. J. A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 701-720, 2012.

SMITH, P. B.; M. H. Bond. **Social Psychology Across Cultures: Analysis and Perspectives**. Hemel Hempstead, England: Harvester/Wheatsheaf, 1993.

SOUZA, D. A, GIL, A. C. A Importância da Identidade Regional na Configuração de *Clusters* Turísticos. **Turismo em Análise**, São Paulo ,v. 26, n. 2, p. 475-492, 2015.

TENBENSEL, T. Multiple modes of governance: Disentangling the alternatives to hierarchies and markets. **Public Management Review**, v. 7, n. 2, p. 267-288, 2005.

THOMSON, A. M.; PERRY, J. L. Collaboration processes: Inside the black box. **Public administration review**, v. 66, n. s1, p. 20-32, 2006.

TODEVA, E., KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration, **Management Decision**, v. 43 (1), p. 123-148, 2005.

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

TYLOR, E. B. **Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom**. J. Murray, 1871.

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

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

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

WENNBERG, K.; PATHAK, S.; AUTIO, E.. How culture moulds the effects of self-efficacy and fear of failure on entrepreneurship. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 9-10, p. 756-780, 2013.

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

WILLIAMSON, O. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract, **Journal of Economic Perspectives**, n. 16, p. 171–196, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p. .

ZACCARELLI, S.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J.; BOAVENTURA, J.; DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

APÊNDICE I

Questionário sobre GOVERNANÇA, CULTURA e DESEMPENHO em *Clusters* de negócios - Instrumento de pesquisa da dissertação em construção para o Mestrado em Administração - Unip de Wellington Dias de Oliveira.

A finalidade deste questionário é obter a percepção sobre cultura e governança dos produtores que fazem parte das regiões produtoras de Queijo Minas Artesanal e permitir a realização de uma pesquisa exclusivamente acadêmica. Salienta-se que no estudo não serão identificados os respondentes desta pesquisa. Agradeço a pronta disponibilidade em responder este questionário. O tempo estimado para responder o questionário é de 10 a 15 minutos.

- ✓ **Clusters de Negócios:** Regiões que agregam empresas como fabricantes, comerciantes, prestadores de serviço, fornecedores e instituições associadas com especialização em um campo específico, que mantém relações mútuas para gerar benefícios para os seus negócios e para a economia em geral.
- ✓ **Governança:** Atuação discreta de um grupo de empresas ou pessoas voltada para a melhoria do desempenho coletivo.
- ✓ **Cultura:** Manifestações sociais de um povo sobre seus valores, hábitos, crenças e tradições preservados e retransmitidos através das gerações.
- ✓ **Desempenho:** Está frequentemente associado à obtenção de resultados que podem ser financeiros, operacionais e organizacional.

Atenciosamente,

**Wellington Dias de Oliveira - Mestrando em Administração na Unip-SP
Cel. 13 98864-1877 - e-mail: wddeoliveira@gmail.com**

PARTE 1 - DESEMPENHO

1 A minha produção diária de queijo minas artesanal atualmente é:

- 1) de 1 a 10 queijos
- 2) de 11 a 20 queijos
- 3) de 21 a 30 queijos
- 4) de 31 a 40 queijos
- 5) de 41 a 50 queijos
- 6) de 51 a 60 queijos
- 7) de 61 a 70 queijos
- 8) de 71 a 80 queijos
- 9) de 81 a 90 queijos
- 10) mais de 90 queijos

- 1) de R\$11,00 a R\$20,00
- 2) de R\$21,00 a R\$30,00
- 3) de R\$31,00 a R\$40,00
- 4) de R\$41,00 a R\$50,00
- 5) de R\$51,00 a R\$60,00
- 6) de R\$61,00 a R\$70,00
- 7) de R\$71,00 a R\$80,00
- 8) de R\$81,00 a R\$90,00
- 9) de R\$91,00 a R\$100,00
- 10) Mais de R\$100,00

24 O meu negócio é formalizado, ou seja, tem algum tipo de registro (cadastro no MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, SEAPA - Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, IMA - Instituto Mineiro de Agropecuária, SISBI-POA - Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal, etc.) desde:

- 1) de 0 a 1 ano
- 2) de 2 a 3 anos
- 3) de 4 a 5 anos
- 4) de 6 a 10 anos
- 5) de 11 a 15 anos
- 6) de 16 a 20 anos
- 7) de 21 a 25 anos
- 8) de 26 a 30 anos
- 9) a mais de 30 anos
- 10) Não formalizado ou em processo de formalização

25 No meu negócio trabalham atualmente:

- 1) 1 pessoa, ou seja, somente eu
- 2) 2 pessoas
- 3) 3 pessoas
- 4) 4 pessoas
- 5) 5 pessoas
- 6) de 6 a 10 pessoas
- 7) de 11 a 15 pessoas
- 8) de 16 a 20 pessoas
- 9) de 21 a 25 pessoas
- 10) mais de 25 pessoas

26 No meu negócio trabalhavam a cinco anos atrás:

- 1) 1 pessoa, ou seja, somente eu
- 2) 2 pessoas
- 3) 3 pessoas
- 4) 4 pessoas
- 5) 5 pessoas
- 6) de 6 a 10 pessoas
- 7) de 11 a 15 pessoas
- 8) de 16 a 20 pessoas

- 9) de 21 a 25 pessoas
 10) mais de 25 pessoas
 10) a mais de 30 anos
- 27 Na minha propriedade, produzo: **(Marque todas as atividades que exerce)**
- 1) Queijo minas artesanal
 - 2) Queijos não artesanais
 - 3) Leite cru para revenda
 - 4) Outros produtos derivados do leite
 - 5) Outros produtos que não são derivados do leite
 - 6) Atividades ligadas ao turismo rural (visitação, restaurante ou hospedagem)
 - 7) Outra. Qual? _____
- 28 A minha atividade principal geradora de renda é produzir:
- 1) Queijo minas artesanal
 - 2) Queijos não artesanais
 - 3) Leite cru para revenda
 - 4) Outros produtos derivados do leite
 - 5) Outros produtos que não são derivados do leite
 - 6) Atividades ligadas ao turismo rural (visitação, restaurante ou hospedagem)
 - 7) Outra.
- 29 As entidades que mais tenho contato são: **(Marque todas as que tem ou já teve contato)**
- 1) Associação de produtores;
 - 2) Sindicato dos produtores; Cooperativa
 - 3) SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)
 - 4) FAEMG (Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais)/ SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural)
 - 5) IMA (Instituto Mineiro de Agropecuária)
 - 6) EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural)
 - 8) SEAPA (Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)
 - 9) MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)
 - 10) Imprensa especializada
- 30 Os nomes dos produtores de queijo artesanal com quem mais me relaciono (converso, escuto, faço negócios) nas atividades ligadas ao meu negócio são:
- 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
 - 4) _____
 - 5) _____
 - 6) _____
 - 7) _____

- 8) _____
- 9) _____
- 10) _____

APÊNDICE II

Correlações de Pearson

	DPRD	DMAR	DPRC	DPRÇ	DREC	DPES	GCOI	GCPP	GCPC	GCOE	GCTR	GCNF	GCOO	GCFJ	GCFE	CCOC	CCOR	CIOC	CPOD	CAVC	CIRC	WOP	VTNG	VPPA	VTFG	VTNF	VRNF
DPRD	1																										
DMAR	,067	1																									
DPRC	,066	,446*	1																								
DPRÇ	,090	,081	,100	1																							
DREC	,941*	,074	,101	,333*	1																						
DPES	,513*	,107	,151	,106	,426*	1																					
GCOI	,001	-,094	-,174	,024	-,017	-,028	1																				
GCPP	,296*	,031	,222*	,122	,286*	,230	,401*	1																			
GCPC	,289*	,116	,181	,046	,278*	,274	,442*	,592*	1																		
GCOE	,128	-,065	-,200	,226*	,201	,062	,456*	,348*	,321*	1																	
GCTR	,178	,075	,031	,401*	,248*	,170	,200	,254	,215	,077	1																
GCNF	,329*	,076	,047	,295*	,352*	,283	,224	,311*	,288	,015	,357*	1															
GCOO	,077	-,015	,012	,401*	,211	-,074	,399*	,341*	,379*	,379*	,481*	,255*	1														
GCFJ	,239	,115	,053	,003	,240*	,088	,302*	,215	,423*	,122	,092	,337*	,117	1													
GCFE	,295*	,060	-,042	,166	,319*	,194	,426*	,353*	,482*	,278*	,106	,294*	,221*	,764*	1												
CCOC	,049	,294*	,321*	,100	,066	-,007	,013	,118	,195	,023	,150	-,072	,107	,102	,181	1											
CCOR	,068	,249*	,171	-,062	,058	,160	,010	,075	,157	,081	,166	-,208	,063	,027	,051	,272*	1										
CIOC	,213	,261*	,207	,025	,186	,097	-,012	,111	,191	-,057	,149	,095	-,055	,238*	,180	,363*	,171	1									
CPOD	,264*	,133	,141	,105	,233*	,273*	,331*	,382*	,533*	,378*	,013	,139	,122	,454*	,556*	,237*	,090	,424*	1								
CAVC	-,066	,165	,170	-,139	-,122	,102	,001	,050	,092	-,076	,000	,057	-,038	,205	,150	,238*	,043	,281*	,222*	1							
CIRC	-,070	,021	,191	-,120	-,079	-,127	-,042	,263*	,044	-,135	,096	,123	-,014	,066	-,148	-,072	,043	,195	,009	-,026	1						
WOP	,288*	,042	,059	-,247*	,190	,242*	,081	,216	,195	-,139	-,018	,013	-,103	,047	,130	,085	,210	,155	,052	,039	-,009	1					
VTNG	-,056	,118	-,090	,199	,033	-,018	,215	,095	,068	,171	,239*	,169	,171	-,060	,096	,114	,045	,029	,016	-,049	,067	,004	1				
VPPA	,061	,088	,047	,767*	,269*	-,025	,056	,068	-,013	,287*	,232*	,116	,360*	,077	,155	-,002	-,088	,118	,179	-,167	-,161	-,378*	,076	1			
VTFG	-,130	-,029	,012	,025	-,103	-,096	,116	,005	-,069	-,020	,040	-,206	-,030	-,215	-,095	-,159	,073	,009	-,146	-,065	,131	,275*	,270*	,060	1		
VTNF	,232*	,031	,166	-,005	,212	,262*	,120	,337*	,198	,038	,058	,169	,042	,067	,208	,029	,168	,003	,090	,011	-,022	,593*	,022	-,067	,209	1	
VRNF	,412*	,078	,106	,234*	,457*	,216	,062	,251*	,161	,036	,092	,142	,129	,010	,199	,037	,119	,176	,116	-,155	-,102	,758*	,115	,208	,324*	,566*	1

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

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

Fonte: Autor.