

## **GOVERNANÇA EM APL: AÇÕES COLETIVAS, COOPERAÇÃO E COORDENAÇÃO EM UM APL DE SOFTWARE**

### **RESUMO**

Os arranjos produtivos locais (APLs) caracterizam-se pela aglomeração geográfica de empresas de setores específicos, com vínculos cooperativos, associados ao apoio de entidades públicas e de classe. Esta forma de organização ganha relevância pela possibilidade de obtenção de vantagens derivadas da concentração setorial e da ação coletiva, permitindo que as empresas alcancem o que Schmitz (1997) denominou eficiência coletiva. Assim, o presente artigo parte do entendimento bidimensional dos APLs, analisando o contexto institucional e as relações entre os atores. O objetivo do presente artigo compreender as relações interorganizacionais entre o poder público, entidades de classe e empresas no APL de software de Uberlândia, no Estado de Minas Gerais. Para tanto, identifica-se os principais atores presente no contexto institucional do APL, as formas de cooperação entre as empresas, entre entidades e entre empresas e entidades bem como os modos de coordenação. Metodologicamente, a análise dos dados realizada por meio da análise de conteúdo por meio de categorização com grade mista, sendo fundamentada na perspectiva estrutural e processual da governança. Os resultados revelam que o APL apresenta uma pluralidade de entidades que desenvolvem ações a fim de desenvolver o setor e percebe-se diferentes maneiras de cooperar e coordenar caracterizando-se por distintas estruturas de governanças, percebendo diferentes esferas e níveis de influência dos atores. Não obstante, a governança é caracterizada com relações menos complexas e coordenação de forma compartilhada entre os atores.

**Palavras-chave:** Relações Interorganizacionais; Cooperação; Coordenação.

## **ACTION, COOPERATION AND COORDINATION IN THE SOFTWARE IN APL UBERLÂNDIA – MINAS**

### **ABSTRACT**

Local Productive Arrangements (APLs) are characterized by geographical clustering of specific sectors companies with cooperative ties, coupled with the support of public authorities and class. This form of organization becomes more relevant by the possibility of obtaining advantages derived from sectoral concentration and collective action, allowing companies to achieve what Schmitz (1997) called collective efficiency. Thus, this article starts from two-dimensional understanding of clusters by analyzing the institutional context and the relationships between the actors. The purpose of this article to understand the inter- relationships between the government, unions and companies in APL software of Uberlândia, State of Minas Gerais. For that, we identify the main institutional context of the present APL actors, the forms of cooperation between companies, between companies and entities and between entities and modes of coordination. Methodologically, the data analysis conducted through content analysis by categorizing the mixed grill, being based on the structural and procedural perspective of governance. The results show that APL has a plurality of entities that develop in order to develop the sector and perceives different ways to cooperate and coordinate is characterized by distinct structures governances, realizing different levels and spheres of influence of actors. However, governance is characterized with less complex relationships and coordination in shared activity between the actors.

**Keywords:** Interorganizational Relations; Cooperation and Coordination..

**ACCIÓN, COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN EN EL SOFTWARE EN APL UBERLANDIA – MINAS****RESUMEN**

Arreglos Productivos Locales (APLs) se caracterizan por la agrupación geográfica de las empresas de sectores específicos con relaciones de cooperación, junto con el apoyo de las autoridades públicas y de clase. Esta forma de organización se hace más relevante por la posibilidad de obtener ventajas derivadas de la concentración sectorial y la acción colectiva, lo que permite a las empresas lograr lo Schmitz (1997) llamó la eficiencia colectiva. Por lo tanto, este artículo parte de la comprensión de dos dimensiones de las agrupaciones a través del análisis del contexto institucional y las relaciones entre los actores. El propósito de este artículo para entender las interrelaciones entre el gobierno, los sindicatos y las empresas de software de APL de Uberlândia, Estado de Minas Gerais. Para ello, identificamos el principal marco institucional de los actores presentes APL, las formas de cooperación entre empresas, entre empresas y entidades, así como entre las entidades y los modos de coordinación. Metodológicamente, el análisis de los datos realizado mediante análisis de contenido mediante la categorización de la parrillada mixta, que se basa en la perspectiva estructural y procesal de la gobernanza. Los resultados muestran que APL tiene una pluralidad de entidades que desarrollan con el fin de desarrollar el sector y percibe diferentes formas de cooperación y coordinación se caracteriza por estructuras distintas gobernaciones, dándose cuenta de los distintos niveles y esferas de influencia de los actores. Sin embargo, el gobierno se caracteriza por las relaciones y la coordinación de menor complejidad en la actividad compartida entre los actores.

**Palabras-clave:** Relaciones entre Organizaciones; la Cooperación y la Coordinación.

Carla Cristina Silva<sup>1</sup>  
Bruno Tavares Tavares<sup>2</sup>  
Jessica Natalia Silva<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa e Graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - UFV. Brasil. E-mail: [carlacriss@gmail.com](mailto:carlacriss@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor do departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa - UFV. Brasil. E-mail: [brunoetavares@gmail.com](mailto:brunoetavares@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduada em Administração na Universidade de Viçosa - UFV. Brasil. E-mail: [jessicanatalia.ufv@gmail.com](mailto:jessicanatalia.ufv@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de Tecnologia da Informação começou a emergir no Brasil a partir da década de 1990, processo simultâneo à entrada de empresas transnacionais e um fraco desempenho exportador. Neste contexto, têm sido desenvolvidas ações por parte de atores (as associações, as instituições de apoio ou suporte, as instituições de ensino e pesquisa, o poder público, as entidades de classe e as próprias empresas) a fim de apoiar o setor de tecnologia da informação em Minas Gerais, de modo a possibilitar crescimento e competitividade.

Arranjo produtivo local (APL) pode ser definido, de acordo com Cassiolato e Lastres (2003, p. 11), como “aglomerações territoriais de atores econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos”. Caracterizado a partir da reunião de múltiplos atores em torno do desenvolvimento de uma ou mais atividades industriais, a obtenção de benefícios ocorre de forma maior que na empresa individual e o alcance da vantagem competitiva depende dos atores e da forma que interagem entre si. A configuração dos atores locais e o processo de cooperação e coordenação entre eles relacionam-se diretamente com o desenvolvimento do APL (Vale, 2007; Hasenclever, 2006; Cassiolato; Lastres, 2003).

Assim sendo, o conceito de APL, congrega dois focos distintos de análise: o contexto institucional e a dinâmica das relações. O primeiro ressalta a importância dos atores e o segundo diz respeito às interações, sejam formais ou informais, voluntárias ou espontâneas. A partir da possibilidade de interação, passam a existir no contexto institucional regras, normas, procedimentos e instrumentos, que caracterizam a governança, que é a forma de coordenação e os padrões de interação no APL.

A importância de se estudar as interação entre os atores no APL está nas vantagens oriundas da ação conjunta que permite que as empresas superem as limitações de seus próprios recursos (ganho de escala) e proporciona ganhos derivados da aglomeração (externalidades passivas). Além disso, a ação conjunta permite alcançar resultados, com relação a aprendizagem, desenvolvimento tecnológico, entre outros, baseados na interação entre atores (externalidades ativas).

Em termos de governança propriamente dita, o conceito possui um foco interorganizacional, uma vez que estimula e viabiliza práticas cooperativas entre empresas. Neste estudo, o foco está sobre governança em aglomerações produtivas, buscando compreender melhor seus elementos aplicados ao contexto das aglomerações e suas inter-relações para a promoção de uma coordenação organizada. Destaca-se, pois, que a governança em aglomerado é descrita como uma dimensão processual, na qual predomina a ideia de

coordenação como gestão de forma cooperativa, por meio de um processo participativo e dialógico (Villela e Pinto, 2009), e outra estrutural, onde a governança é descrita como um conjunto de atores locais dotados de diferentes naturezas e porte (Cario e Nicolau, 2012).

Para a presente pesquisa, foi estudado o setor de Tecnologia da Informação de Uberlândia-MG. O arranjo produtivo local de software e serviços de Tecnologia da Informação (TI) de Uberlândia está crescendo acima do Produto Interno Bruto (PIB) em Minas (Softex, 2013), justificando sua escolha como unidade de análise

Assim, a questão que se pretende responder é: Como se configuram as relações interorganizacionais no APL de software de Uberlândia? O objetivo geral se concentra em compreender o contexto institucional e a dinâmica interorganizacional da indústria de software na região. Especificamente pretende-se identificar as principais entidades que atuam junto às empresas de software em Minas Gerais, descrever as ações das entidades identificadas como fatores da governança estrutural e caracterizar as formas de cooperação entre empresas, entre empresas e entidades e entre entidades no APL assim como caracterizar os modos de coordenação entre as entidades como fatores da governança processual.

A justificativa para a discussão do tema da governança em APL, além do aumento do interesse acadêmico pelo estudo de relações interorganizacionais, diz respeito à necessidade de melhor compreender um fenômeno central na dinâmica das estratégia cooperativa ou interorganizacional, cada vez mais frequente entre empresas (Balestrin, Verschoore e Reyes, 2010). A escolha da indústria apresenta-se adequada para esta proposta, pois o poder público, as entidades de classe e as próprias empresas têm reunido esforços para aumentar a produtividade e a competitividade do setor. E a relevância está na contribuição que os estudo pode trazer para o APL estudado, pois os atores responsáveis pela execução de ações de desenvolvimento são de natureza pública e privada, na qual a presente pesquisa pode contribuir com estes atores auxiliando-os em planos de melhoria dos APLs e consequentemente influenciar no desenvolvimento local e na contribuição para o campo de estudo.

Além dessa introdução, este artigo constitui-se de outras três seções: o referencial teórico, que apresenta os fatores ou características específicas que condicionam a governança em APLs (governança estrutural) e os conceitos essenciais da governança sob o aspecto processual nas aglomerações produtivas, seus desdobramentos teóricos e aplicações práticas. Posteriormente, propõe-se o modelo teórico de análise da governança estrutural e processual e, nas seções seguintes, a análise de resultados, as considerações finais e contribuições do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão serão apontadas as principais abordagens da governança, destacando seus aspectos estruturais e processuais.

### 2.1 Governança: Principais Abordagens

Muitos estudos utilizam a terminologia governança, sendo aplicado em diferentes esferas científicas. Percebe-se que são utilizadas várias nomenclaturas, especificamente no campo dos estudos organizacionais, como: governança corporativa, governança de TI, governança de mercado, governança pública, governança privada, governança eletrônica, governança estratégica, governança territorial, governança de redes, APL's e aglomerados, dentre outras denominações. Estes diversos enfoques teóricos são justificáveis pois, segundo Silva (2011), a governança não se constitui em um mecanismo único, aplicado a toda realidade. Para a autora, cada relação de governança existente possui características próprias, considerando as particularidades de cada ambiente onde se instala.

Os fatores que condicionam a estrutura de governança em APL's encontram respaldo em vários tipos de abordagens analíticas. Boa parte dessas abordagens trata especificamente de governança em sistemas de produção organizados em redes ou cadeias de produção comandadas por empresas líderes, que são frequentemente, externas ao sistema local. A estrutura de governança refere-se às relações de poder dentro da aglomeração e à simetria entre as organizações (Erber, 2008; Schmitz, 1997; Storper, 1997) e, os principais aspectos que a influenciam são: a presença de "empresa âncora", a presença e as finalidades das relações interorganizacionais existentes na aglomeração, a diferença de porte entre as empresas e a orientação das relações entre as empresas (horizontais ou verticais) (Erber, 2008).

Destarte, a governança em aglomerações produtivas pode referir as ações coletivas dos atores que compõem o arranjo, com o objetivo de desenvolvê-lo através da construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (GILSING, 2000; SOUZA, 2004). Nesse caso, a governança pode ser entendida como a prática de uma gestão compartilhada de processos decisórios, pautada no consenso estabelecido entre os agentes que têm como objetivo articular e facilitar ações do projeto de desenvolvimento traçado pelos próprios participantes. Além disso, pode ser entendida como a "capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou aglomeração produtiva local" (SUZIGAN, 2006). Nessa perspectiva, a governança é tratada como

os diferentes modos de intervenção nos processos de decisão local dos diferentes agentes.

Com base nas contribuições de Suzigan, Garcia e Furtado (2007), existem alguns fatores que podem influenciar a coordenação em um arranjo produtivo local, especificamente a estrutura e a forma da governança. Segundo os autores, uma estrutura de produção que possui empresas de menor porte são mais favoráveis a ação conjunta e aqueles de porte maior apresentam dificuldade neste tipo de ação, pois o fator quantidade de empresas e porte possui a capacidade de influenciar a governança em um aglomerado de empresa. A forma de organização da produção e o tipo do produto ou de atividade econômica caracteriza-se como outro fator de influência, pois condicionam a possibilidade de cooperação em atividades estratégicas como pesquisa e desenvolvimento. Segundo os autores na integração vertical não se colocam formas de governança, mas em casos que a forma de organização em que as empresas coordenam redes de produtores subcontratados ou terceirizados, a governança é exercida pela própria empresa coordenadora.

A representatividade política e a presença de instituições de apoio compõem na estrutura e forma da governança, de modo como o contexto social/cultural/político na qual estão inseridas as empresas. De acordo com os autores é do contexto que provem elementos básicos das formas de governança em APLs, tais como: a existência de solidariedade, a tendência à coesão social, a confiança conquistada por meio de frequentes interações, e a emergência de lideranças locais.

O consenso é um fator entre aqueles atores que realizam suas ações por meio da prática de gestão compartilhada. Segundo Vilela e Pinto (2009), este tipo de prática acontece por meio de um consenso entre os agentes locais com o objetivo que as decisões sejam tomadas em conjunto, permitindo que todos os atores participem do processo de coordenação.

Portanto, a governança em aglomerações produtivas pode referir as ações coletivas dos atores que compõem o arranjo, com o objetivo de desenvolvê-lo, através da construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (Souza, 2004). Neste caso, a governança pode ser entendida como a prática de uma gestão compartilhada de processos decisórios, pautada no consenso estabelecido entre os agentes que tem como objetivo articular e facilitar ações do projeto de desenvolvimento traçado pelos próprios participantes. Além disso, pode ser entendida como a "capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou aglomeração produtiva local" (Suzigan, 2006). A partir desta linha de raciocínio, a governança é tratada neste artigo como os diferentes modos de intervenção nos processos de decisão local dos diferentes agentes, intervenções por meio de ações dos

atores e por meio da cooperação e coordenação destas ações no contexto institucional do APL.

A seguir será tratado sobre os principais atores aplicados ao contexto das aglomerações e suas inter-relações para a promoção de uma coordenação organizada.

## 2.2 Fatores Estruturais da Governança

A principal vantagem competitiva adquirida a partir de um aglomerado de empresas é a capacidade de resposta às mudanças ambientais por meio da ação conjunta, ou seja, um dos aspectos indicados como relevantes nessa configuração competitiva diz respeito aos ganhos deliberadamente buscados (eficiência coletiva), os quais são múltiplos e dependem dos objetivos almejados pelas empresas.

Segundo Castells (1999) as entidades ganham especial destaque no contexto da dinâmica econômica baseada no conhecimento e no relacionamento entre empresas que emergiu no final do século XX, denominada nova competição (Best, 1990) ou especialização flexível (Piore; Sabel, 1984). No contexto institucional ocorrem interações de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação. Destarte, no que se refere às empresas, o contexto institucional molda a dinâmica competitiva (Van Dijk, 1995) e o capital empreendedor destaca-se neste ambiente, segundo Audretsch, Bönte e Keilbach (2008, p. 690 apud Tavares 2011):

“Capital Empreendedor’ é o meio de agentes, rotinas, tradições e instituições de uma economia, uma região ou de uma sociedade que promove o comportamento empreendedor e uma cultura de assunção de riscos. Daí o capital empreendedor refletir uma série de diferentes sistemas jurídicos, institucionais e fatores sociais”.

Nesta dinâmica incluem-se também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para a formação e a capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento que irão se articular para constituir a governança do local. Segundo Erber (2008) e Schmitz (1999) governança é a gestão das atividades dos membros para a obtenção de objetivos comuns, tornando o custo de transação relativamente reduzido. Segundo Vilela e Pinto (2009), um arranjo deve elaborar uma governança capaz de conciliar interesses, nem sempre convergentes, dos diferentes atores; planejar conjuntamente e executar ações cooperadas que promova o desenvolvimento de suas atividades empresariais e consequentemente a região que está inserido.

Governança pode ser entendida como um conceito plural, que compreende não apenas a gestão, mas a relação entre os agentes envolvidos, a construção de espaços de negociação e os vários papéis desempenhados pelos agentes do processo (Fischer, 1996). O contexto institucional de um APL diz respeito à estrutura, que possui a presença de atores ou entidades com potencial de influência de acordo com os recursos disponíveis e as diferenças existentes. Tais atores, organizações de apoio, instituições de ensino e pesquisa, poder público, cidadãos, organizações não governamentais, associações, empresários, organizações de negócios, organizações de suporte, instituições financeiras, empresas de consultoria, parques tecnológicos configuram a aglomeração e facilitam a interação entre empresas. Neste aspecto, o contexto institucional de um APL apresenta papel significativo para entender a relação entre os principais atores e a importância de suas ações.

De acordo com Parker (2008), o contexto institucional varia de local para local, podendo apresentar diferenças entre modelos nacionais e locais. Com base nas contribuições de Suzigan, Garcia e Furtado (2007), o porte das empresas, o tipo de produto ou atividade econômica local, a forma como se organiza a produção, a existência de empresas que dominem capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, a presença de entidades com representação política, econômica e social interagindo com o setor produtivo e o contexto social, cultural e político influenciam a forma e a estrutura de governança em um APL. Estudos sobre contexto institucional (Van Dijk, 1995; Parker, 2008; Tavares, 2011), enfatizam que as organizações de negócios, as organizações de suporte, as universidades e instituições de pesquisa, instituições financeiras e a ação do poder público são as possíveis manifestações empíricas ou variáveis existentes no ambiente.

Os atores que compõem o contexto institucional ou a governança estrutural, são:

- Organizações de negócio: representam ações de relações horizontais, cuja importância está na coordenação das atividades e nas relações entre os empresários (Ázara, 2013).
- Organizações de apoio ou de suporte: possuem caráter associativo no ambiente institucional (Tavares, 2011). Possuem papel fundamental na coordenação das relações entre empresas, pois não estão sujeitas aos conflitos inerentes ao ambiente de competição entre empresas concorrentes.
- Poder Público: pode contribuir para o desenvolvimento das aglomerações de empresas, por meio de incentivos à interação, a formação de associações e por meio de investimento em infraestrutura. De acordo com Erber

(2008) a intervenção pública gera ativos de uso coletivo pelos integrantes do APL, especialmente as pequenas e médias empresas. Estes ativos devem estar organizados em instituições específicas que tem a capacidade de gerar externalidades para os constituintes do APL, sendo importante a intervenção pública para a criação e manutenção de instituições como centros de pesquisa, de assistência técnica, de formação de empreendedores, de apoio a exportação, etc.

- Instituições de Ensino e Pesquisa: a presença deste tipo de instituição na aglomeração produtiva favorece os vínculos com as empresas e a formação de graduados contribui para a constituição de empresas, o fortalecimento do sistema de conhecimento entre as empresas locais e a formação de mão de obra qualificada (Okamuro; Kobayashi, 2006).
- Empresa líder ou empresa âncora: apesar de não ser elemento de definição de aglomeração produtiva, empresa líder ou âncora, pode interferir na simetria das relações dentro das aglomerações. Segundo Schmitz (1997) empresas de maior porte possuem maior capacidade de influência sobre governos, fornecedores e clientes, além de significar maior acesso a governos e fornecedores comuns. Por outro lado, Schmitz (1999), ao estudar a maior região produtora de calçados do Brasil, o Vale do Sinos, mostra que o surgimento de assimetrias acentuadas dentro do sistema local pode representar um obstáculo ao desenvolvimento e ao incremento da competitividade dos produtores.

Avançando nesta discussão, sobre a perspectiva da governança estrutural, percebe-se a definição de Cario e Nicolau (2012, p. 196) que definem governança como um “conjunto de estruturas institucionais que reagem a diferentes interações entre os diferentes atores locais”. A coordenação da atividade do APL, portanto, se daria por meio da posição das empresas na cadeia sendo condicionada pelo poder de negociação de cada elo. Tendo o foco sobre a estrutura de governança, a ideia que predomina são as de relações assimétricas, na qual uma empresa (de maior porte ou possuidora de recursos críticos para o arranjo) exerce a liderança.

Na governança estrutural, ocorrem ações por parte dos atores com o objetivo de desenvolver o contexto institucional. Na próxima seção será apresentado sobre a coordenação das relações que

acontecem entre as empresas e as instituições configurando a governança processual.

### 2.3 Fatores Processuais da Governança

O conceito “governança processual” envolve o processo de organização das decisões tomadas a partir da “coordenação de atores, grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais” a fim de alcançar objetivos almejados pelo grupo (Villela; Pinto, 2009). O aspecto processual da governança é entendido como a prática de uma gestão compartilhada de processos decisórios que conduz, idealmente a partir do consenso, as deliberações de uma dada rede, objetivando articular e facilitar ações do projeto de desenvolvimento traçado pelos próprios participantes.

Segundo Tavares (2011) as formas de cooperação entre as empresas podem ser entendidas conforme a natureza e a coordenação das relações. As relações podem ser de natureza vertical, natureza horizontal e de natureza institucional. Aquelas empresas que se relacionam com outras que possuem atividades complementares realizam cooperação de natureza vertical. Neste caso uma empresa pode assumir uma posição privilegiada desde que possua fatores que permita influenciar seus parceiros, tais como capacidade de punição ou recompensa, deter informações privilegiadas, possuir legitimidade formal ou tradicional ou ser uma referência em sua área de atuação. Este tipo de relação caracteriza-se pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, compartilhando recursos e informações e reduzindo riscos e incertezas.

Segundo Santos, Pereira e Abrahão França (1994) as redes verticais de cooperação correspondem àquelas relações que ocorrem entre uma empresa e seus parceiros comerciais (produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço). Neste tipo de relação é necessário haver transparência por parte da empresa central e receptividade por parte da satélite (Palakshappa; Gordon, 2007) e caso de extrema dependência nas relações pode levar à perda na obtenção das rendas oriundas das parcerias (Miles, Preece E Baetz, 1999). Entretanto, as relações de natureza horizontal ocorrem entre firmas que atuam no mesmo elo da cadeia de valor. Para Pereira (2005) as relações horizontais são interações que pressupõem o envolvimento de um conjunto de organizações que apresentam e almejam alcançar interesses comuns, através da execução de ações conjuntas com esforços coordenados. Neste tipo de relação não se espera uma relação de subordinação, pois a relação de poder entre as organizações envolvidas é simétrica.

Hardin (1994) define as redes horizontais como interações sociais, que envolve um grupo de empresas buscando interesses comuns, que requerem ações conjuntas e podem ser realizadas coletivamente. Segundo o autor, os grupos podem ser formais ou informais. E, independente da natureza do grupo, a

ação coletiva é importante devido a característica de interdependência existente, ou seja, o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim na constatação de que os indivíduos tem necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas. Venturini (2008) enfatiza que as empresas que compõem uma relação do tipo horizontal, são organizações do mesmo segmento, pertencentes a um mesmo elo na cadeia produtiva. Teoricamente, são concorrentes e buscam a associação para potencializar ações em benefícios de todas.

Existem também as relações natureza institucional, quando estabelecidas entre firmas aglomeradas e instituições de apoio ou entre as instituições entre si. O objetivo de interação entre os atores e instituições, é uma tentativa de ampliar o número de parceiros, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns. A partir daí, gera-se heterogeneidade entre os parceiros e a busca da flexibilidade do funcionamento, através de relações de cooperação (Candido; Abreu, 2000). As instituições podem trabalhar conjuntamente para a melhoria coletiva do desempenho, compartilhando recursos e informações.

As relações podem apresentar diferentes formas e contribuir para a obtenção de diferentes objetivos. Segundo Castells (2007) a lógica de funcionamento das redes, baseia-se em pressupostos e elementos de cooperação, no entanto, muitas forças estruturais passam a existir de acordo com as contingências do ambiente e com as necessidades surgidas nas relações entre as organizações, estabelecendo-se várias formas.

Sobre as formas de interação como os vínculos produtivos, consórcios e alianças estratégicas, Rabellotti (1995) define consórcios como parcerias entre empresas nas quais acontecem vendas conjuntas, na qual permite acesso direto aos consumidores e gera flexibilidade na produção e ganho pela eliminação de intermediário. As alianças ocorrem em setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e variação em relação ao propósito e objetivo (Venturini, 2008). Segundo Klotzle (2002) aliança estratégica pode ser entendida como esforços conjuntos por meios dos quais as empresas buscam atingir objetivos comuns agindo de modo cooperativo e complementar, na qual seu sucesso depende muito de todo o processo de transferência de conhecimentos e habilidades no decorrer da parceria. As organizações usam essas diferentes tipologias para adaptar-se ao ambiente e tornarem competitivas (Ebers, 1997).

As relações, não importando sua natureza, não se restringem ao nível local. As relações externas podem ser fontes de heterogeneidade entre empresas e aglomerações, conforme o perfil de relações que o conjunto de empresas de determinado local apresenta. Este tipo de relação permite a inserção de inovações e evitam o trancamento das firmas locais em si mesmas, sendo complementares e necessárias às aglomerações.

Neste aspecto da governança os principais fatores presentes são a cooperação, coordenação e colaboração. Além das economias externas incidentais, a cooperação é apontada como outra forma de geração de competitividade que amplia a perspectiva de ganhos posteriores para o APL (Schmitz, 1999).

Para Payan (2007), mesmo que muitas pesquisas abordem cooperação e coordenação como termos sinônimos, o autor diz que um não precisa necessariamente de existir para que o outro aconteça e, por isso, defende que se deve estudar estas duas definições de forma separada. Ele define cooperação como uma orientação que reflete um espírito de disposição em um trabalho de uma organização para outra organização. Já coordenação refere-se a um conjunto de atividades que se tem entre organizações de forma estruturada e continuada. Na perspectiva de Garcia (2006) e Nadvi (1999), a cooperação entre os atores de um APL assumem um papel crucial para seu desenvolvimento e competitividade, pois potencializam os processos de aprendizagem, que são cruciais nos processos de inovação tecnológica.

A cooperação entre empresas de pequeno porte torna-se um processo fundamental, pois assegura sua sobrevivência e seu desenvolvimento equilibrado. Segundo Maia (2011) em qualquer empreendimento sempre surgirá um concorrente. Entretanto, mesmo considerando todas as vantagens da cooperação entre empresas de uma aglomerado, admite-se que trabalhar com alguma forma de cooperação não é tarefa fácil, visto que cada empresa tem uma cultura, objetivos a serem obtidos via parceria e valores diferentes. A intenção de cooperar precisa de necessidade interna, além da percepção de que ações tomadas em conjunto serão mais eficazes que as tomadas individualmente.

Balestrin e Verschoore (2008) enfatizam sobre a gestão de redes, mencionando que independente da configuração assumida pela cooperação em um aglomerado, a sua gestão é fundamental. Não há um único modelo de gestão da cooperação aplicável a todas as redes e a gestão da rede de cooperação deve se sustentar nos instrumentos contratuais, estratégicos, de tomada de decisão e de integração. Segundo estes autores a gestão da rede de cooperação pode ser:

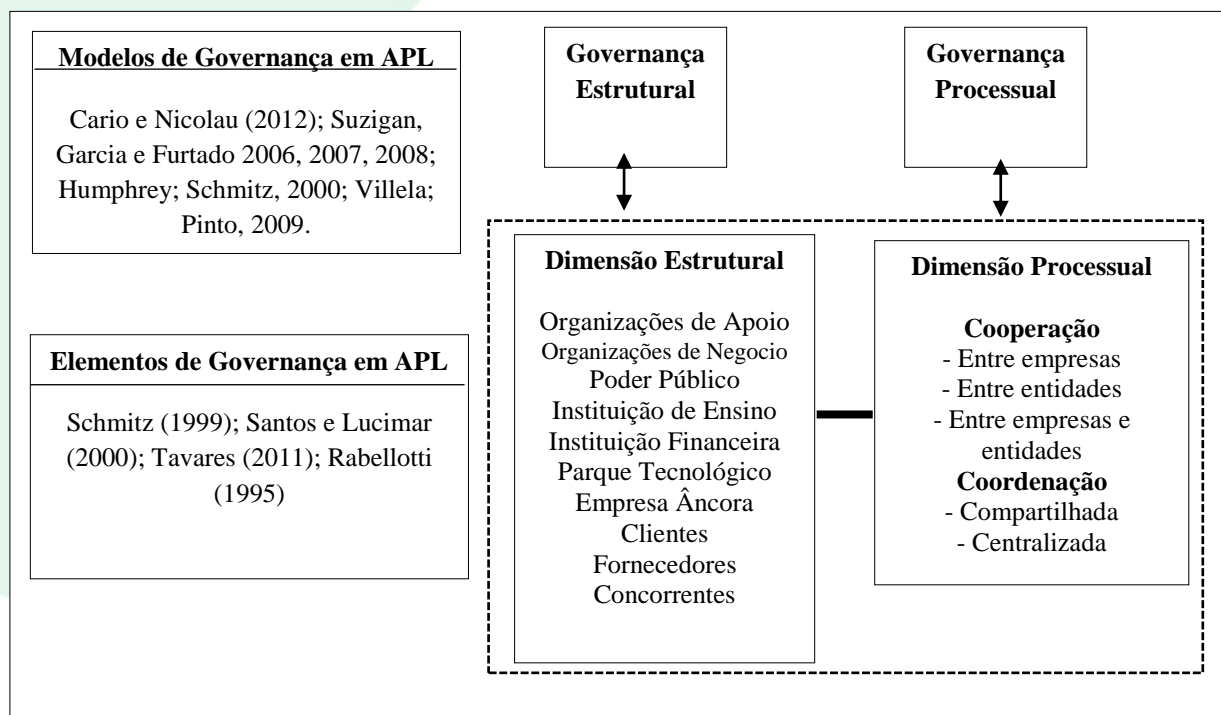
- Autogestão: indicada a pequenos grupos onde as empresas se auto organizam;
- Empresa líder: recomendada as redes complexas e caracterizada pela gestão realizada por uma empresa líder que assume para si as atribuições relacionadas a gestão da rede, alinhando seus objetivos às empresas associadas;
- Entidade administrativa autônoma: a rede cria uma entidade administrativa que gerencia e representa a rede no mercado.

A partir da discussão acima chega-se a uma definição de governança processual. Neste presente

trabalho entende a governança processual como o modo como as organizações (empresas inclusive) coordenam suas ações para obter eficiência coletiva. Assume-se que a governança estrutural condiciona a governança processual.

Diante deste exposto, desenvolveu-se um modelo teórico de governança (apresentado na Figura 1), no intuito de facilitar o entendimento deste

construto. Destaca-se que tal modelo, teoricamente, tem-se que a governança é formada por um conjunto de elementos e o seu desenvolvimento esta conexo às interações que se formam entre os atores que compoem a estrutura. Esta por meio de um conjunto de organizações relevantes possibilita a cooperação e coordenação de ações no contexto institucional com o intuito de obter competitividade.



### 3 METODOLOGIA

Os propósitos do estudo estão centrados na análise dos elementos que compõem a governança estrutural e processual. Para a análise estrutural da governança identifica-se os principais atores presente no contexto institucional do APL estudado, assim como suas funções e atividades e para a análise da governança processual identifica as formas de cooperação entre as empresas, entre entidades e entre empresas e entidades, assim como o modo que ocorrem a coordenação destas ações.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à tipologia, esta pesquisa classifica-se como descritiva e de natureza qualitativa. A pesquisa descritiva consiste na descrição de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). Descritiva porque visa conhecer as características gerais do contexto que envolve as empresas de software do APL de Uberlândia e porque buscou-se descobrir a existência de associações, instituições de apoio e as relações entre as empresas, de modo a entender a dinâmica local. Este

tipo de pesquisa tem como objetivo apresentar e analisar as características de determinada população ou fenômeno e/ou estabelecer relações entre variáveis e fatos. A pesquisa se classifica como qualitativa porque foi apoiada na percepção dos empresários e instituições sobre a interação dentro dos APLs.

#### 3.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Para o estudo do fenômeno propriamente dito, a coleta de dados aconteceu por meio de entrevista semiestruturada realizada com empresários e representantes de entidades de apoio (SEBRAE, Associação Comercial e Industrial e Gestores de Projetos relacionados à indústria local de TI) e do poder público em Uberlândia. Na entrevista, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o roteiro semiestruturado, além de coletas de dados através de documentos de internet.

À realização do estudo foi necessária a associação de diversos instrumentos de coleta e análise dos dados. Os dados primários consistem em entrevistas semiestruturadas com pelo menos um responsável de cada entidade ou empresa. Análise de conteúdo (BARDIN, 1977) serviu de suporte para as



inferências do estudo, utilizou-se de análise temática das categorias, com grade mista, baseada no referencial teórico.

### 3.3 Análise dos dados

A análise e interpretação dos dados têm como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que torne possível o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Para esta etapa, o método empregado foi a análise de conteúdo optando-se pela técnica de análise categorial temática com grade mista, isto é, as categorias a serem analisadas

constituem-se tanto daquelas estabelecidas a partir do referencial teórico quanto de outras a serem identificadas no decorrer da análise.

Para analisar as principais funções e atividades desempenhadas pelas entidades presentes nos contextos institucionais estudados e as relações entre eles, utilizou-se de duas categorias identificadas: (4.1) Governança estrutural (4.2) e Governança processual. Estas categorias serão analisadas a partir das funções, atividades e relações ocorridas pelos atores presentes no ambiente estudado.

A categoria governança estrutural foi subdividida em subcategorias como descrito no quadro a seguir:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DESCRIÇÃO
<b>Governança Estrutural</b>	Organizações de Apoio e Suporte	Promoção de seminários, palestras, cursos, eventos, consultorias, workshops e projetos.
	Instituições de Ensino e Pesquisa	Proporciona mão de obra qualificada, projetos de pesquisa e inovação.
	Instituições Financeiras	Fornecem financiamento e linhas de crédito especiais para o setor.
	Poder Público	Ações a nível municipal, estadual e federal: incentivos, investimentos em projetos, apoio e interação com outras entidades a fim de desenvolver o setor.
	Empresas Âncoras	Representam o setor, porém são incipientes.
	Fornecedores, Clientes e Concorrentes	Em alguns casos, cooperam entre si.
<b>Governança Processual</b>	Cooperação	Estruturas que privilegiam as relações de parceria, sem eliminar a competição e os conflitos (LOIOLA; MOURA, 1996).
	Coordenação	Mobiliza os atores e direciona todos os esforços em busca dos objetivos coletivos, possibilitando que o arranjo obtenha sucesso por meio do forte nível de organização das instituições (SUZIGAN, 2006).

**Quadro 2** – Categorias, subcategorias analisadas na governança estrutural e processual.

Fonte: Dados da Pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise da Governança Estrutural no Arranjo Produtivo Local de Uberlândia

Após a conceituação e contextualização teórica apresentada, a primeira parte da análise engloba aspectos da Governança Estrutural, ou seja, os atores que compõem o setor e suas respectivas funções.

Foram utilizados os mesmos termos teóricos para representar as categorias criadas, assim sendo: Organizações de Apoio e Suporte, Instituições de Ensino e Pesquisa, Instituições Financeiras, Poder Público, Empresas Âncoras, Fornecedores, Clientes e Concorrentes. O quadro 3, a seguir, apresenta de forma sucinta as atividades desempenhadas pelas “Organizações de Apoio ou Suporte” e “Organizações de Negócios” identificadas no APL.

ATORES	DESCRIÇÃO	ATIVIDADES DESEMPENHADAS
FIEMG	Atua de forma integrada em prol do desenvolvimento da indústria mineira e brasileira	Café Empresarial Projetos específicos (Cresce Minas)
AMCHAM	Promoção de relacionamento entre as empresas e entre as empresas e o Governo	- Reuniões
MINAS STARTUP	Realiza encontros para promover a integração entre empreendedores digitais, programadores, designers, empresários e investidores.	Reuniões informais
SEBRAE	Contribui para aumentar os níveis de organização, qualidade, inovação, produtividade e lucratividade das micro e pequenas empresas	Treinamentos, consultorias, promove cursos, palestras, eventos, workshops, projetos (SEBRAETec).
I9	“Representar as empresas de informática de forma mais abrangente e completa junto à dimensão profissional”.	- Café Empresarial - Reuniões - Cursos
CDL	Defender a classe lojistas e os seus interesses, visando o desenvolvimento do setor	- Reuniões
ACIUB	Promoção do desenvolvimento da classe empresarial da região	- Reuniões

**Quadro 3** – Categorias da Governança Estrutural

Fonte: Dados da Pesquisa.

Foram identificadas sete entidades e instituições que auxiliam de alguma forma as empresas de software presentes em Uberlândia: I9 (Inove Uberlândia), MINAS STARTUP, SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa), FIEMG (Federação da Indústria do Estado de Minas Gerais), AMCHAM (Câmara Americana do Comércio), ACIUB (Associação Comercial e Industrial de Uberlândia) e CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas).

A I9 (Inove Uberlândia), associação local de empresários, destaca-se como uma instituição sem fins lucrativos que visa promover a inovação e o empreendedorismo a fim de fortalecer o segmento de Tecnologia da Informação na região. Esta entidade foi citada por todos os 13 entrevistados, possuindo 87 referências. Os relatos ocorreram de forma convergente, destacando as ações desenvolvidas pela I9 como forma de aumentar a competitividade do setor. Além disso, muitos destacam a representatividade que passaram a obter a partir da associação com a I9, os empresários, principalmente, relatam que sozinhos não conseguiriam os benefícios que obtiveram através da associação.

A MINAS STARTUP também é uma entidade sem fins lucrativos que visa fomentar o empreendedorismo de TI em Uberlândia e região, porém com foco em pequenos empreendimentos. A entidade foi citada por apenas 2 empresários e possui 18 referências. No entanto, os relatos ocorreram de forma convergente e o fato de ter sido pouco referenciada pelos entrevistados, pode se dar pelo foco da entidade, que se restringe às startups e pelo tempo

que a entidade está presente no setor, um ano. O relato abaixo, proferido pelo representante da entidade, foca um pouco mais no objetivo da associação e nas ações que são desempenhadas.

O SEBRAE de maneira geral, tem como objetivo o desenvolvimento empresarial. Em Uberlândia, essa entidade atua com a mesma linha e é considerado por unanimidade dos empresários como um importante interlocutor no setor de Tecnologia da Informação, apesar de atender a diversos setores. Para a promoção do desenvolvimento, a entidade promove cursos, palestras, eventos, consultorias, workshops, projetos (SEBRAETec), financiamentos e outros. O SEBRAE foi citado pelos 13 entrevistados e possui 86 referências. Isso também corrobora o que já foi afirmado, o SEBRAE é considerado como um grande ator para o desenvolvimento das empresas de software.

Na análise dos relatos que correspondem ao SEBRAE, conclui-se que a entidade corrobora o conceito inicialmente apresentando, a categoria “Organizações de Apoio”, pois as ações são promovidas com o intuito de atender a um conjunto de empresas e não empresas específicas. Além disso, foi identificado também que alguns empresários não destacam o SEBRAE de forma isolada, alguns associam as suas ações com o apoio de outras entidades, como a FIEMG, a I9 e a Prefeitura. Essas entidades e estas evidências serão apontadas mais à frente.

A FIEMG também possui representatividade em Uberlândia. A entidade atende às empresas de software de diferentes maneiras. As formas de auxílio e atendimento são ressaltadas pelo representante desta

instituição em Uberlândia, pelos empresários e pelos representantes de outras entidades. A FIEMG foi citada pela maioria, 7 entrevistados, além disso, possui 28 referências. Uma das formas de auxílio às empresas de software é ressaltada pelo representante da instituição, que destaca a visibilidade que a FIEMG promove às empresas.

A AMCHAM é uma entidade internacional que possui uma filial em Uberlândia. O objetivo da entidade é promover o relacionamento entre as empresas de todos os setores, não só as empresas de TI. Para que isso ocorra, a AMCHAM promove eventos que são considerados importantes por uma quantidade significativa de empresários. A AMCHAM foi citada por 4 empresários e possui 15 referências. Neste caso, os dados foram obtidos somente com a visão das instituições e das empresas de TI presentes em Uberlândia, portanto, não há a visão de algum representante da AMCHAM. A Aciub (Associação Comercial e Industrial de Uberlândia) que tem como objetivo a promoção do desenvolvimento da classe empresarial da região. A CDL Uberlândia, que é a Câmara dos Dirigentes Lojistas tem como objetivo defender a classe lojistas e os seus interesses, visando o desenvolvimento do setor. Quanto a entidade ACIUB, 5 entrevistados a citaram, contabilizando 10 referências. Os relatos apareceram de forma convergente, a entidade na maioria das vezes foi apenas citada, sem muitos detalhes quanto ao sua contribuição para o setor. A CDL foi relatada por 2 entrevistados e possui 6 referências. Da mesma forma que a ACIUB, não se obteve muitos detalhes quanto a sua contribuição.

Quanto à análise dos dados relativos às entidades ACIUB e CDL, observa-se que as entidades são tidas como existentes no setor, mas não apresentam ações significativas na visão dos entrevistados. Tal fato pode ser explicado se for levado em consideração que essas entidades não possuem foco específico no setor de software. Sobre as ações das entidade de apoio presentes neste APL, mesmo que consideradas embrionárias por alguns empresários, percebe-se que estas estão focada em promover ações auxiliem no desenvolvimento do setor.

Quanto ao Poder Público, cabe ressaltar que alguns entrevistados consideram as ações desta entidade um pouco incipiente. Além disso, ao Nível Estadual e Federal, foram citados auxílios referentes a editais de fomento, promovidos por entidades governamentais.

O aspecto estrutural da governança se torna importante para o desenvolvimento de um APL, principalmente pelos atores presentes e pela capacidade de influência no contexto institucional. Neste sentido, para que se possa tirar conclusões a respeito da aglomeração local, é necessário que se tenha a ótica processual, visto que as interações entre esses atores é que moldam a dinâmica competitiva do setor.

## 4.2 Análise da Governança Processual no Arranjo Produtivo Local de Uberlândia

A Governança Processual, como já visto, corresponde a prática de gestão compartilhada e que objetiva articular e facilitar ações conjuntas, foi analisada com base em duas categorias previamente definidas: Cooperação e Coordenação.

### 4.2.1 Cooperação

Algumas dificuldades que permeiam todo o setor de Tecnologia da Informação foram citadas pelos empresários, entre elas estão: a carência de mão de obra especializada, a desvalorização do mercado local e a falta de um Sindicato na região. Sendo assim, a dimensão “Cooperação” foi escolhida para analisar as principais ações promovidas entre os atores locais com o objetivo de minimizar ou sanar essas dificuldades.

Na análise que descreve as relações de parcerias entre as empresas se apresenta, em sua maioria, de maneira convergente. Nos relatos, encontrados, percebem-se exemplos de cooperação, como por exemplo: a parceria para o desenvolvimento de softwares para grandes clientes, a colaboração em um novo projeto do concorrente e a parceria para a contratação de cursos e consultorias.

Sobre a cooperação existente entre as empresas e as entidades, é observado nos relatos que a maioria das empresas procuram relacionamento direto com as instituições de ensino e pesquisa, na busca de mão de obra qualificada e projetos conjuntos. Além disso, acontecem outros tipos de relacionamentos diretos, alguns exemplos encontrados são: relacionamentos com as Instituições Financeiras e com Organizações de Apoio e Suporte.

A categoria que se refere ao relacionamento entre as entidades apresenta relacionamentos entre Organizações de Apoio que auxiliam na competitividade das empresas. Esses atores se reúnem para oferecer encontros, cursos, palestras e outros, onde os empresários podem trocar informações e experiências. O relato abaixo mostra a visão de um empresário quanto à realização destes eventos:

“Nesses encontros a gente acaba trocando algumas informações, pegando dicas e experiências de como que está, uma determinada empresa e como ela resolve um determinado problema, uma determinada situação, e a gente acaba absorvendo o que há de melhor em cada uma delas.”

Um dos relacionamentos entre entidades para a construção de objetivos coletivos é a interação do SEBRAE, da I9 e da AMCHAM. Esses atores se reúnem para oferecer encontros, cursos, palestras e outros, e os empresários podem trocar informações e experiências. O relato a seguir mostra a visão de um empresário quanto à realização destes eventos:

Nesses encontros a gente acaba trocando algumas informações, pegando dicas e experiências de como que está, uma determinada empresa e como ela resolve um determinado problema, uma determinada situação, e a gente acaba absorvendo o que há de melhor em cada uma delas.

A FIEMG, que é uma das responsáveis pela visibilidade das empresas no setor (como descrito no capítulo 2), auxilia também na realização de alguns eventos e possui parceria com o SEBRAE e o Poder Público Municipal. A FIEMG ainda é uma entidade que possui parcerias com as instituições financeiras e com entidades do Poder Público em nível federal e estadual (FINEP e FAPEMIG, respectivamente). O objetivo dessas parcerias é convergente na visão dos entrevistados e se trata da busca de verbas para fomentar a indústria de software.

A associação do setor, a I9, atua também como uma ponte ou um elo na maioria dos relacionamentos do setor. Através de projetos como o Nagi (Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação), a I9 consegue estreitar o relacionamento entre as empresas do setor, o Governo Federal (FINEP), a UFU e a Prefeitura Municipal de Uberlândia. A FINEP, neste caso, é a financiadora do projeto, a UFU é uma parceira no projeto e tem o propósito de desenvolver profissionais. A Prefeitura está buscando desenvolver o setor e, conseqüentemente, a região.

Por fim, na análise dos dados relativos à “cooperação”, pode-se concluir que as empresas e entidades do setor, de maneira geral, cooperam entre si. As formas de cooperação entre as empresas, entidades e empresas e entidades foram identificadas isoladamente, contribuindo para melhor compreensão. Sendo assim, pode-se dizer que nesta dimensão da análise processual de Uberlândia as empresas são

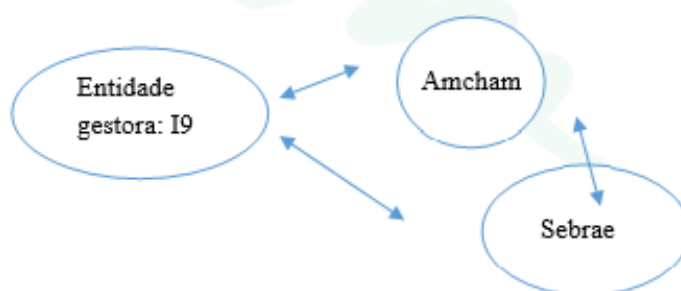
classificadas como colaboradoras e não apenas coexistem no setor.

#### 4.2.2 Coordenação

A dimensão Coordenação apresentou-se em 43 relatos de todos os 13 empresários. Os relatos se apresentaram de maneira convergente, pois a maioria dos entrevistados mencionou as mesmas ações realizadas pelas entidades. Os tipos de ações e os relacionamentos que ocorrem no setor foram descritos na primeira parte da governança processual analisada, a cooperação. Foram observados outros aspectos desta categoria, como a coordenação centralizada, e a coordenação compartilhada.

Quanto à coordenação centralizada, que corresponde às ações desempenhadas por uma única entidade, os dados se mostraram de maneira convergente, pois são identificadas ações desenvolvidas com uma entidade central assumindo a missão de coordená-la. As ações encontradas correspondem a projetos do Poder Público local e das Organizações de Apoio e Suporte.

Como observado no segundo relato correspondente à coordenação centralizada, as Organizações de Apoio e Suporte, funcionam como intervenientes entre o Poder Público e os empresários locais. Assim, estas entidades promovem ações a fim de aproximar o relacionamento no setor. Além disso, Organizações de Apoio e Suporte promovem encontros onde ocorre troca de informações e experiências, na qual uma entidade é a responsável pela coordenação deste evento. A Figura abaixo retrata este modo de relacionamento. SEBRAE, INOVE e AMCHAM promovem encontros onde ocorre troca de informações e experiências. A I9 é responsável pela coordenação deste evento.



**Figura 1** - Cooperação centralizada no APL.

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente à coordenação compartilhada, que corresponde às ações desenvolvidas por mais de um agente, são identificados encontros promovidos pelo I9 e SEBRAE, que auxiliam para que aconteça o relacionamento entre os atores do setor. Além disso, a

FIEMG, o SEBRAE e a Prefeitura também auxiliam com a realização de alguns eventos.

Na análise dos dados correspondentes à “Coordenação”, pode-se concluir que os relatos se apresentaram de maneira convergente, pois foi

identificado que existem vários agentes que auxiliam a realização de algumas ações no setor. No entanto, existem modos com que esta coordenação de ações ocorre podendo ser centralizada ou compartilhada.

## 5 CONCLUSÕES

No presente artigo teve-se como objetivo principal apresentar os conceitos de governança sob a perspectiva estrutural e processual. A revisão teórica sobre o tema demonstrou que se trata de conceitos distintos, porém inter-relacionados e fundamentais para a organização de relações em um arranjo produtivo local. Argumentou-se que as duas perspectivas compõem o sistema de governança que precisa ser delineado e implementado para obtenção dos resultados coletivos esperados por meio da ação conjunta.

A contribuição teórica do artigo está em proporcionar um melhor entendimento dos conceitos de governança, seus limites e inter-relações, evidenciando que o conceito sobre governança estrutural envolve os atores presentes no APL com suas atividades que configuram o contexto institucional, envolvendo regras, tomada de decisões, estrutura e organização do aglomerado, enquanto o segundo conceito, governança processual, caracteriza-se pelas relações que acontecem entre estes atores, as formas de cooperação e os modos de coordenação de cada ator. O intuito de analisar a governança sob estes dois aspectos delineia um avanço em relação aos estudos anteriores, que abordavam apenas uma das dimensões ou, quando apresentavam um conjunto de elementos, não faziam distinção entre os atores e suas relações.

Portanto, com o presente artigo, foi possível compreender as interações e dinâmicas que ocorrem na aglomeração produtiva de Tecnologia da Informação de Uberlândia - Minas Gerais. Foi possível também, compreender o funcionamento do contexto institucional em que a aglomeração está inserida. A partir das entrevistas realizadas com empresários e representantes das entidades, bem como o Poder Público Local, foram identificados os principais atores e suas respectivas funções, consolidando então a Governança Estrutural. Já os fatores ligados à Governança Processual, remetem ao relacionamento e às formas de interação, caracterizando a cooperação e a coordenação. O estudo, ainda, apresenta resultados relevantes para os empresários, aos quais cabe uma maior participação nas associações e a busca de uma interação maior no setor com outros empresários. Para os formuladores de políticas públicas, o artigo chama atenção para o papel das associações locais, os quais apareceram como intervenientes nas relações entre os governos e os empresários.

Uma direção para novos estudos é a análise da possibilidade de acrescentar outros elementos ao sistema de governança aqui apresentado, tais como confiança, competição, liderança, negociação, relações

de poder entre os atores, avançando em relação à presente proposta.

## REFERÊNCIAS

- Ázara, L. N. (2013). A Indústria de Software no Contexto Institucional: Um estudo em dois Municípios de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras. Lavras.
- Balestrin, A., Verschoore, R., & Reyes Jr., E. (2010, maio/junho). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (3).
- Balestrin, A.; Verschoore, J. (2008) *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 225 p.
- Best, M. (1990). *The new competition: institutions for industrial restructuring*. Cambridge: Harvard University.
- Cario, S. A. F., & Nicolau, J. A. (2012). Estrutura e Padrão de Governança em Arranjos produtivos Locais no Brasil: Um estudo Empírico. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, V. 33, n 1, p. 171-200.
- Cassiolato, J., Szapiro, M. (2003). Uma Caracterização de Arranjos Locais e Pequenas Empresas. Capítulo 2 do Livro "Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local", Organizado por Helena M.M. Lastres, José E. Cassiolato e Maria Lúcia Maciel, Ed: Relume Dumará.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Artmed.
- Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network forming. In. EBERS, M. (Ed.): *The Formation of Iter – Organization Networks*. Oxford p. 3-40.
- Erber, F. S. (2008). Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 11-32.
- Garcia, R. (2006) *Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de*

- produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter. *Ensaio FEE*, v. 27, n. 2, p. 301-324.
- HARDIN, G. DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. *HSM management*. n. 15, jul/ago, 1999.
- Hasenclever, L., & Zissimos, I. (2006). A Evolução das Configurações Produtivas Locais no Brasil: Uma Revisão de Literatura. *Estudos em Economia*. São Paulo, V. 36, N.3. P 407- 433.
- Humphrey, J.; Schmitz, H. (2000) Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. Brighton: Institute of Development Studies/University of Sussex, 2000. 37 p. (IDS. Working paper, 120).
- Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 85-104.
- Loiola, E., & Moura, S. (1996). Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.). *Gestão contemporânea e as cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Maia, M. H. B. (2011). Cooperação e competição em um aglomerado produtivo: O caso do setor moveleiro de Carmo do Cajuru (MG). Dissertação de Mestrado. 130f. Universidade Federal de Viçosa.
- Miles, G., Preece, S., & Baetz, M. (1999). Dangers of dependence: the impact of strategic alliance use by small technology-based firms. *Journal of Small Business Management*, Hoboken, v. 37, n. 2, p. 20-9.
- Palakshappa, N., & Gordon, M. (2007) Collaborative business relationships: helping firms to acquire skills and economies to prosper. *Journal of small business and enterprise development*. - Birmingham: Emerald Group Publ., ISSN 1462-6004, ZDB-ID 21417088. - Vol. 14, p. 264-279.
- Parker, R. (2008) Governance and the Entrepreneurial Economy: A Comparative Analysis of Three Region. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Hoboken, v. 32, n.5, p. 833.
- Payan, J. M. (2007). A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. *European Business Review*. V. 19, nº 3, p. 216-233.
- Pereira, B. A. D. (2005) Estrutura de Relacionamentos Horizontais. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Piore, M., & Sabel, C. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Nova York: Basic Books.
- Rabellotti, R. (1995) Is there an 'industrial district' model: footwear districts in Italy and México compared. *World Development*, Montreal, v. 20, n.1.
- Santos, S. A., Pereira, H. J., & Abrahão França, S. E. (1994). *Cooperação entre as micro e pequenas empresas*. São Paulo: Sebrae.
- Schmitz, H. (1997). Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 18, n.2 p. 164-200.
- Schmitz, H., & Nadvi, K. (1999) Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, Montreal, v. 27, n. 9.
- Silva, I. C. (2011). *Governança nas Aglomerações Produtivas: Um estudo no setor de vestuário de Divinópolis- Minas Gerais*. 154 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras.
- SOFTEX. (2013). Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Disponível em: <<http://www.softex.br/a-softex/>>. Acesso em: 10 dez.
- Souza, Q. R. (2004). *Governança de Redes Interorganizacionais no terceiro setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão de conhecimento – O caso do Coep Paraná 2000 - 2003*. 26 de março de 2004, 179 f. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Federal Católica do Paraná, Curitiba.
- Storper, M. (1997). Regional economies as relational assets. In: \_\_\_\_\_. *The regional world: territorial development in a global economy*. New York: The Guilford. chap. 2, p. 26-52.
- Suzigan, W. (2006). Identificação. Mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil. Relatório Consolidado. Instituto de pesquisa e Economia Aplicada – IPEA.
- Suzigan, W. (2007). Estrutura de Governança em arranjos ou Sistemas Locais de Produção. *Gestão Produção*. V.14, n.2, p. 425-439, maio-Agosto.
- Suzigan, W., Garcia, R., & Furtado, J. (2002) Governança de sistemas de MPME em, clusters industriais. Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos. UFRJ.
- Tavares, B. (2011). Estrutura das aglomerações produtivas e capacitações das micro e pequenas

empresas: um estudo comparativo do setor de vestuário em Minas Gerais. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Lavras.

Teixeira, F. L. C. (2008). Diagnóstico competitivo, estratégias e planos de trabalhos em arranjos produtivos locais (apls). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD.

Vale, G. M. V. (2007). Aglomerações Produtivas e Estudos Organizacionais: Em busca de uma Tipologia sobre novas Conformações Organizacionais. XXXI Encontro da ANPAD – ENANPAD. Rio de Janeiro.

Van Dijk, M. P. (1995). Flexible specialisation, the new competition and industrial districts, *Small Business Economics*, Berlim, v. 7, p. 15–28.

Venturini, C. G. (2008). Assimetria de informação em redes de empresas horizontais: um estudo das diferentes percepções de seus atores. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria.

Vilella, L. E., & Pinto, M. C. S. (2009). Governança e Gestão Social em Redes Empresariais: Análise de três arranjos produtivos locais (Apls) de confecção no estado do Rio de Janeiro. *RAP – Rio de Janeiro*.