

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

ESTUDO SOBRE O PAPEL DA GOVERNANÇA EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE PRODUTORES DE VINHO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO-SP

Daniel Bertoli Gonçalves

Doutor em Engenharia de Produção

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Processos Tecnológicos e Ambientais –

Mestrado e Doutorado Profissional.

Universidade de Sorocaba

Campus Cidade Universitária

e-mail: daniel.goncalves@prof.uniso.br

RESUMO

A organização colaborativa entre empresas de determinadas regiões e setores, definida como Arranjos Produtivos Locais ou Clusters, tem fomentado um grande debate acerca do complicado equilíbrio entre cooperação e competição, cuja sobrevivência está intrinsecamente relacionada a capacidade de governança desses Arranjos. O objetivo deste trabalho foi analisar a contribuição da governança para fortalecer os requisitos, eventualmente não atendidos, de um Arranjo Produtivo Local – APL ou Cluster, de um grupo de produtores de vinho na região de São Roque-SP, conforme critérios estabelecidos pelo Ministério Desenvolvimento da Indústria e Comércio. Os resultados indicam a necessidade da estruturação de um sistema de governança e alteração na metodologia utilizada para seu fortalecimento, com inclusão de requisitos viáveis por Governança.

Palavras-chave: desenvolvimento regional. políticas públicas. governança. arranjo produtivo local.

ABSTRACT

The collaborative organization between companies from certain regions and sectors, defined as Local Productive Arrangements or Clusters, has fostered a great debate about the complicated balance between cooperation and competition, whose survival is intrinsically related to the governance capacity of these Arrangements. This paper's objective was to analyze the contribution of governance to strengthen the requirements, if not met, of a Local Productive Arrangement or Cluster, of a group of wine producers in the region of São Roque-SP, Brazil, according to criteria established by the Brazilians Ministry of Development. of Industry and Commerce. The results indicate the need to structure a governance system and change the methodology used to strengthen it, including viable governance requirements.

Keywords: regional development. public policy. governance. local productive arrangement.

1 INTRODUÇÃO

A acirrada competição entre organizações econômicas na oferta de produtos e serviços ao mercado globalizado tem provocado ações estratégicas entre empresas, como é o caso da formação de Arranjos Produtivos Locais, com características regionais e/ou setoriais, com resultados surpreendentes em termos de resultados econômicos, principalmente quando realizados entre empresas de pequeno e médio porte.

Marshall (1983), a respeito dos aglomerados produtivos, argumentava existirem duas classes de economias no contexto da organização industrial: as internas e as externas. Enquanto as internas referem-se aos recursos e administração destes por firmas de uma dada indústria, as economias externas referem-se ao contexto do desenvolvimento da indústria como um todo, o que poderia ser alcançado pela aglomeração ou concentração geográfica de empresas de porte reduzido em um mesmo ramo industrial.

Os estudos sobre esses aglomerados de empresas têm ressaltado a existência de uma “atmosfera industrial” na qual haveria uma influência mútua dos sistemas econômico e social. Para Marshall (1983), a ideia de uma “atmosfera industrial” seria resultado da coexistência, dentro de uma mesma área geográfica, tanto de um sistema industrial quanto de uma sociedade (comunidade de empresários e trabalhadores), crescendo ao redor das firmas agrupadas e especializadas.

Tais agrupamentos são denominados “clusters” na obra de Porter (1993), ao explicar que as indústrias competitivas de um país não estariam espalhadas de maneira uniforme por toda a economia, mas ligadas em agrupamentos compostos por indústrias relacionadas por ligações diversas, aspecto central das economias nacionais adiantadas.

Segundo Porter (1993), quanto mais esses agrupamentos se desenvolvem, mais os recursos da economia tendem a fluir para eles e a se afastar das indústrias isoladas que não podem empregá-los produtivamente. Aspecto este, que destaca a importância da proximidade geográfica entre as indústrias localizadas, muitas vezes, em uma única cidade ou região de um país.

Para Papadopoulos, Cimon e Hérbet (2008), as alianças entre empresas são importantes, mas é preciso analisar as características de heterogeneidade nos relacionamentos das firmas,

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

além das assimetrias de tamanho, pois é o nível da diferenciação de recursos e as diferenças das empresas que pode levar a um maior ou menor percentual de alianças entre elas.

Considerando-se os diferentes atores e interesses envolvidos na composição da estrutura intra-cluster (empresas competindo e cooperando) e extra-cluster (Governo e Sociedade) percebe-se que a necessidade da formalização de um processo de governança torna-se ainda mais crucial, pois segundo pesquisadores como Humphrey e Schmitz (2002); Ghosh e Fedorowicz (2008) a governança é particularmente importante para a geração, transferência e difusão de conhecimento. No Brasil, evidenciam-se esforços do Governo Federal, na elaboração de políticas de apoio a Arranjos Produtivos Locais - APLs, ao estabelecer o Plano Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2007-2010 e Política de Desenvolvimento Produtivo 2008-2013, entre outros.

Neste ambiente complexo, cabem alguns questionamentos: Como obter absorção e sinergia das ações de cooperação em um contexto onde os interesses não são homogêneos e há assimetrias de poder? Como avaliar a contribuição da governança para aumentar o grau de completude de um cluster? Como estruturar um sistema de governança eficaz que atenda aos interesses intra-cluster e extra-cluster?

As respostas a estas questões vão ao encontro da política do Governo Federal que, por intermédio do Ministério de Desenvolvimento da Indústria e do Comércio – MDIC:

[...] vêm estimulando o desenho de modelos de desenvolvimento mais abrangentes e adequados às especificidades e heterogeneidade, e que valorizem as questões regional, social, cultural, ambiental, tecnológica, organizacional e de inovação, próprias ao caso brasileiro (MDIC, 2010, p. 12).

O estímulo a esta pesquisa e novas propostas são particularmente importantes quando se avalia as dificuldades existentes na implementação de políticas públicas para fomento de APLs e sustentabilidade regional. O Grupo de Trabalho Permanente - GTP, em seu Termo de Referência preliminar elaborado em 2004 para produção de um Sistema Integrado de Gestão do Conhecimento em APLs, foi enfático ao se referir à falta de interação de atores públicos e privados na formulação de instrumentos e implementação de ações aqui abordadas:

Do ponto de vista da articulação pública, a ampla institucionalidade dos municípios, dos estados e da União funciona de maneira desarticulada. Esse “policentrismo decisório”, resultado de iniciativas paralelas, superpostas e organizadas em arcabouços teóricos de intervenção distintos, demonstrou a necessidade de inovações institucionais de capacidade coordenativa (MDIC, 2010, p 11).

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

Este trabalho parte da hipótese de que para atender os requisitos de um cluster completo há necessidade de uma governança estruturada, com um conjunto de processos já sistematizados que visam integrar ações de governança intra-cluster e extra-cluster.

A partir de uma discussão sobre a contribuição da governança nas ações integradas entre empresas e órgãos governamentais para fortalecer os requisitos para completude de um cluster, propostos por Zaccarelli *et al.* (2008), este trabalho analisa a contribuição da governança para fortalecer os requisitos, eventualmente não atendidos, de um Arranjo Produtivo Local – APL ou Cluster, de um aglomerado vinícola na região de São Roque-SP.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A análise de alguns autores como Crocco *et al.* (2003); Santos (2003); Lemos (2005); RedeSist (2007); Lastres (2005) e Costa (2010) são dirigidas a Arranjo Produtivo Local - APL, o que não invalida o seu uso em *cluster*, uma vez que o conceito de APL, adotado pelo Governo, captam melhor as deficiências e especificidades do sistema produtivo brasileiro e facilitam o delineamento e a ampliação das políticas públicas adequadas para aumentar a competitividade de pequenas e médias empresas (SILVESTRE; DALCOL, 2008). Lemos (2005, p. 10) afirma que:

Qualquer APL, bem como os diversos atores que nele atuam, podem ser locus de inovação e objeto de políticas, de iniciativas de promoção da inovação e desenvolvimento, sejam eles mais ou menos articulados, rudimentares ou mais complexos.

O MDIC (2004) optou por utilizar o termo Arranjo Produtivo Local em seu Termo de Referência decorrente da ampla difusão dessa expressão no Brasil. Afirma que o conceito de aglomerado produtivo evoluiu para uma denominação mais geral - agrupamentos ou aglomerados industriais, arranjos ou sistemas produtivos locais, cooperação entre empresas (GTP - APL, 2010).

Dentre diversas tipologias propostas para identificar um Arranjo Empresarial, Zaccarelli *et al.* (2008), dá ênfase à concentração geográfica como fundamento principal, corroborando com a afirmação de Galetti (2007). O objetivo principal, dos pesquisadores, é propor tipologias que facilitam implementação de estratégias para fortalecimento dos APLs.

Análises empíricas elaboradas por pesquisadores como Malmberg e Maskell (2002); Boschma (2004), entre outros, são encontradas na literatura e apontam para existência de *cluster*

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

com baixo grau de completude, classificados como não-maduros”, “estáticos”, “atrasados”, que, em última análise, são considerados APLs pelo MDIC.

Para analisar a contribuição da governança no fortalecimento de um *cluster*, ênfase desta pesquisa, é necessário detectar os requisitos para um *cluster* completo. Zaccarelli *et al.* (2008) diferencia os requisitos de um *cluster* entre os que se originam de um processo espontâneo por auto-organização dos requisitos em que considera necessária a governança.

Para exercer o papel de governança, Zaccarelli *et al.* (2008) propõe a figura da Entidade supra- empresarial afirmando que:

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

Faz-se oportuno ressaltar que o êxito nas alianças entre empresas do APL depende da eficácia do processo de cooperação que, conforme Zhang (2006), é determinada por diversos fatores, entre eles a própria estrutura de governança. Da mesma forma, outros estudiosos como Campos (2004) e Suzigan *et al.* (2007) revelam em suas pesquisas a dificuldade que um sistema de governança tem em manter o complicado equilíbrio entre cooperar e competir nas empresas de um *cluster*.

Pelo exposto, percebe-se a importância da estruturação da governança *intra-cluster*, mesmo considerando que a efetivação dos atributos para uma boa governança é muito complexa e passível de desacordos relacionados a legitimidade de sua constituição, ou mesmo, à competência administrativa (KOVACS; SHIPLEY, 2008).

A proposta de Zaccarelli *et al.* (2008) para formalização da entidade supra empresarial cita somente a governança *intra-cluster*, visando aumento da competitividade das empresas concentradas naquela região. Entretanto percebe-se pelas pesquisas que a inferência do ambiente externo influencia na sustentabilidade dos *clusters* em um ambiente globalizado, ou mesmo na competição com outros *clusters* entre os Estados da Federação.

Segundo Malmberg (2003), Giuliani, Rabellotti e Van Dijk (2005), há necessidade de se considerar a relação extra-cluster ou seja, entre os órgãos governamentais de apoio e fomento e a sociedade em geral. Manter a sustentabilidade competitiva de um cluster não envolve,

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

portanto, apenas a heterogeneidade das empresas, ou mesmo a complexidade da governança intra-cluster (entre as empresas do aglomerado).

Outros autores corroboram com este conceito, ao considerarem que em um processo estruturado de governança intra-cluster, não há garantias de que se consiga conciliar todas expectativas do aglomerado e da região onde o cluster está inserido pois a globalização capitalista é capaz de desafiar o modelo de desenvolvimento local. Surge a importância da inserção do Estado (extra-cluster) por meio de uma governança integrada com o mercado e sociedade civil organizada (TAPIA, 2005); (MARTINELLI; MIDTTUN, 2010).

Formas legais de governança são indicadas para que os procedimentos tragam proteção e segurança às partes envolvidas (RING; VAN DE VEM, 2000). Schmitter (2010) contribui com essa análise ao atribuir condições para que os arranjos de governança sejam legitimados por parte dos que serão afetados por suas decisões.

A governança também é sugerida pelo MDIC (2004), ao afirmar que um APL se caracteriza por um número significativo de empreendimentos e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, e pode incluir pequenas, médias e grandes empresas.

As variáveis determinantes para identificação de arranjos empresárias, especificadas no termo de referência para arranjos produtivos locais, elaborado pelo MDIC (2004), são:

- a) a concentração setorial de empreendimentos no território;
- b) concentração de indivíduos ocupados em atividades produtivas relacionadas com o setor de referência do APL;
- c) cooperação entre os atores participantes do arranjo (empreendedores e demais participantes), em busca de maior Competitividade;
- d) existência de mecanismos de governança.

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

Como Estratégia de atuação, o termo de referência estabelece dois eixos: 1. Reconhecimento e valorização da iniciativa local, sob responsabilidade do Agente Animador e; 2. Articulação e intervenção, a cargo do GTP APLs.

De forma semelhante ao MDIC, e em uma visão mais abrangente sobre análise da competitividade de um cluster, Meyer-Stamer (2001) propõe a divisão em quatro níveis: Micro, Meso, Macro e Meta.

O nível Micro refere-se às ações de cooperação entre as empresas para criação de vantagem competitiva. Já, o nível Meso corresponde às ações de atores públicos e privados para a criação de vantagens que beneficiem todo o aglomerado de empresas e da região de atuação (HERVÁS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007). O nível Macro abrange os ambientes econômico, político e legal que afetam as empresas do país por meio das políticas monetárias, cambiais, orçamentárias, fiscais e de comércio exterior. O quarto nível, denominado como Meta resulta da formulação de visões e estratégias para política econômica orientados para o desenvolvimento do país, de coesão social e status social de empreendedores. Esse nível resulta da ação coletiva dos agentes: indivíduos, organizações e instituições.

A contribuição da governança para sustentabilidade de um *cluster* envolve atividades em todos os níveis citados em ações integradas entre as empresas do *cluster*, da sociedade e Instituições interministeriais envolvidas na política de apoio a APLS, com foco nos requisitos menos atendidos e necessários para sustentabilidade de um APL.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi utilizada a metodologia proposta por Zaccarelli et al. (2008) que especifica 11 requisitos para caracterização de um *cluster* completo (Quadro 1). Com base nesses requisitos foram elaboradas questões para colher e analisar os dados da região em estudo. Pelo cruzamento dos dados julga-se possível um resultado que traduza a caracterização do *cluster* e identificação de seus requisitos menos atendidos.

Quadro 1 - Requisitos para caracterização de um *cluster* completo

1º Grupo viável por auto-organização; não demanda governança	
1	Concentração Geográfica;
2	Abrangência de negócios viáveis e relevantes;

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

3	Especialização das Empresas
4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas;
5	Complementaridade por utilização de subprodutos;
6	Cooperação entre empresas do <i>cluster</i> de negócios;
7	Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i> ;
8	Uniformidade de nível tecnológico;
9	Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i> .
2º Grupo: Inviável por auto-organização; demanda governança	
10	Caráter evolucionário por introdução de (novas) Tecnologias
11	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>

Fonte: Zaccarelli *et al.* (2008)

Considerando que os requisitos para caracterização de um *cluster*, já foram objeto de investigação por ocasião do mapeamento efetuado pelo GTP APLs, a conceituação e estudos se restringirão aos requisitos menos atendidos, identificados pela pesquisa, para análise da hipótese referente a contribuição da governança para seu fortalecimento.

Para consolidação dos dados utilizou-se tanto as abordagens qualitativa como quantitativa, importantes para medição de desempenho em APLs, segundo Gerolamo, Carpinetti e Cardoza (2005).

Foi adotado o procedimento de pesquisa do tipo survey, pois, segundo Santos (1999), é útil quando se deseja obter informação diretamente com um grupo de interesse e, especialmente, em pesquisas Exploratórias e Descritivas.

Relativamente à amostra das empresas selecionadas, foi considerado o critério Amostra por Conglomerados, ou seja, quando selecionados empresas, edifícios, famílias, quarteirões, universidades e outros elementos (VERGARA, 2000).

O Aglomerado Vinícola de São Roque, objeto desta pesquisa, é um dos 24 APLs e 22 Aglomerados mapeados pelo Grupo de Trabalho Permanente – GTP em 2013 (SANTANA, 2013).

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

A pesquisa foi aplicada em 13 empresas vinícolas deste aglomerado (Quadro 2), das quais apenas uma não respondeu, reduzindo o universo amostral para 12 vinícolas, considerado suficiente para viabilizar a análise dos dados e validar a pesquisa.

Quadro 2. Universo Populacional das Vinícolas abordadas na pesquisa

<i>1</i>	Bela Aurora
<i>2</i>	Canquera
<i>3</i>	Góes
<i>4</i>	Palmares
<i>5</i>	Palmeiras
<i>6</i>	Real D`oro
<i>7</i>	Quinta do Olivardo
<i>8</i>	Quinta dos Guimarães
<i>9</i>	Quinta do Jubair
<i>10</i>	Sorocamirim
<i>11</i>	Sabattini
<i>12</i>	Santa Cecília
<i>13</i>	Quinta dos Moraes

Fonte: Elaborado pelos autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por intermédio da *survey* foram extraídas do universo amostral, as respostas sobre requisitos de um *cluster*. Considerou-se que os requisitos 1, 2, 5, 7 e 9 (Quadro 1) foram atendidos satisfatoriamente por obterem respostas afirmativas, entre 75% a 100%.

O baixo índice de respostas afirmativas aos requisitos 3, 4, 6, 8, 10 e 11, descritos na Quadro 3, refletem a necessidade de movimentos de intervenção *intra-cluster* e *extra-cluster* para adoção de estratégias que extrapolam a capacidade de competir das empresas do *cluster*, ou seja não são atendidos por auto-organização em função da proximidade geográfica como afirmam alguns estudiosos. Conforme hipótese da pesquisa, os movimentos de intervenção *intra-cluster* seriam de responsabilidade do Agente Animador ou entidade supra-empresarial e *Extra-cluster*, seria executado pelo GTP- APLs.

Quadro 3. Requisitos de um Cluster Não Atendidos (RCNA)

RCNA	Vantagens dos requisitos (Zaccarelli <i>et al.</i> , 2008)	Respostas Afirmativas (%)
3	Especialização das empresas: Velocidade de desenvolvimento de produtos e menor custo de investimento em inovação tecnológica	16,67
4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas: evita extinção de outras empresas próprio cluster, provocado por empresas com alto índice de crescimento.	16,67
6	Cooperação entre empresas do <i>cluster</i> : aumento da performance de um <i>cluster</i> , devido a transferências e desenvolvimento compartilhado de competências resultante da proximidade geográfica	25,00
8	Uniformidade do nível Tecnológico: a proximidade geográfica: estimula o desenvolvimento e transferência da tecnologia para as demais empresas do <i>cluster</i>	25,00
10	Caráter evolucionário por introdução de tecnologia: diferencial competitivo resultante da inovação como redução de custos, ampliação de mercados	25,00
11	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i> : a presença efetiva e deliberada de orientação para ação e decisão de transformar competitiva em lucratividade.	16,67

Fonte: Elaborado pelos autores

As atividades do Agente Animador ou Entidade Supra empresarial e da Instância Interministerial (GTP – APL), sugeridas para fortalecimento do *cluster* estão descritas no Quadro 4.

Quadro 4. Atribuições do Agente Animador e do GTP

RCNA	Atribuições para aumento do grau de atendimento ao requisito (Zaccarelli <i>et al.</i> , 2008)	Órgão Responsável	
		Agente Animador	GTP - APL
3	Especialização das empresas: detectar as deficiências na qualidade dos produtos ou necessidade de investimento em tecnologia e interceder junto aos órgãos governamentais para obtenção de apoio (redução de impostos, por exemplo) para incentivar novos entrantes, com especialização em setores deficientes da cadeia de valor dos produtos.	x	x
4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas: Monitoramento <i>extra-cluster</i> das empresas que possuem capacidade para extinguir outras concorrentes do mesmo aglomerado.		x
6	Cooperação entre empresas do cluster: estimular a eficiência coletiva pelo compartilhamento de competências e informações estratégicas	x	
8	Uniformidade do nível Tecnológico: proporcionar utilização efetiva da nova tecnologia e transferência do conhecimento adquirido para todas empresas do <i>cluster</i>	x	

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

10	Caráter evolucionário por introdução de tecnologia: proporcionar acesso à inovação para empresas menos competitivas	x	x
11	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>: equilibrar interesses do <i>cluster</i> e da sociedade com mesmos objetivos de sustentabilidade e desenvolvimento regional	x	x

Fonte: Elaborado pelos autores

O aumento do grau de atendimento ao Requisito 3 – Especialização de Empresas, seria obtida com a presença do Agente Animador ou Entidade supra empresarial para análise eficaz *intra-cluster* sobre a necessidade de novos entrantes para melhor atender a cadeia de valor do setor. Caberia ao GTP-APLs, interceder junto às instâncias interministeriais com objetivo de obter apoio necessário para atrair empresas entrantes.

Para atender ao Requisito 4 - Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas, sugere-se a presença de um agente *extra-cluster*, O GTP – APLs, que seria responsável pelo monitoramento das grandes empresas para evitar aquisição ou extinção das empresas menos competitivas.

O atendimento aos Requisitos 6 - Cooperação entre as empresas do *cluster*; 8 – Uniformidade do nível tecnológico, seria atribuição principal do Agente Animador ou entidade supra empresarial para identificar e atender as necessidades tecnológicas das empresas menos competitivas do aglomerado. Torna-se importante ressaltar sobre a exigência de um processo de cooperação latente no aglomerado (Requisito 6), para atendimento a critérios elaborados pelo MDCI (2004) na configuração de um APL e conseqüente apoio através de políticas governamentais.

Os requisitos 10 - Caráter evolucionário por introdução de tecnologia e 11 - Estratégia de resultado orientada para o *cluster*, já constavam como viáveis por governança por meio da Entidade Supra Empresarial conforme proposta de Zaccarelli et al (2008). Entretanto, conforme resultados da pesquisa, o não atendimento a estes requisitos com até 25% de respostas afirmativas, sugere que apenas a figura da Entidade supra empresarial não é suficiente para atendê-los.

Constatou-se, pela pesquisa, que as atividades atribuídas à figura da Entidade supra empresarial são capitaneadas pelo diretor de uma empresa de grande porte, participante do aglomerado e que acumula as funções de presidente do sindicato vinícola e diretor da câmara setorial uva e vinho, da Secretaria de Desenvolvimento do Governo Estadual. Com reuniões

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

promovidas pelo sindicato, na qual participam majoritariamente as empresas conveniadas, organizam-se ações de incentivo ao fortalecimento do aglomerado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa identificou a necessidade de fortalecimento do *cluster* vinícola através dos requisitos menos atendidos descritos na Quadro 4: Requisito 3 - Especialização das empresas; 4 - Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas; 6 - Cooperação entre empresas do *cluster*; 8 - Uniformidade do nível Tecnológico;; 10 - Caráter evolucionário por introdução de tecnologia e 11 - Estratégia de resultado orientada para o *cluster*. Verificou-se, pela pesquisa, que não há a Figura do Agente Animador ou entidade supra-empresarial atuando de forma independente, legitimada com a participação de todas as empresas do aglomerado e da sociedade civil organizada.

O resultado reflete um descontentamento ou desconfiança dos responsáveis pelas empresas do aglomerado quanto à participação equitativa das vantagens obtidas pelo aglomerado.

Conforme a hipótese da pesquisa, o atendimento aos requisitos seria mais eficaz com uma governança estruturada, com maior transparência e participação de todos envolvidos e interessados na sustentabilidade do *cluster* e no desenvolvimento regional. A governança seria composta com a presença do Agente Animador ou Entidade supra empresarial mais independente e formalizada para governança Intra-*cluster* e uma instância interministerial, exigidos pelo MDIC (2004), para governança *extra-cluster*.

Ao demonstrar a existência de um *cluster* e a importância econômica, social e cultural que o setor representa para o desenvolvimento da região, torna-se legítima a expectativa de que as autoridades competentes implementem programas exequíveis, que atendam as carências para manter a competitividade do grupo de empresas e sustentabilidade da região na qual estiver inserido.

Entretanto, em face do exposto e resultados da pesquisa, para que se concretizem as expectativas citadas anteriormente, fazem-se necessárias alterações na metodologia para fortalecimento de *cluster* elaborada por Zaccarelli et al (2008).

Na Quadro 5, sugere-se alteração na metodologia para identificar *cluster*, proposta por Zaccarelli et al. (2008). Os requisitos menos atendidos identificadas na pesquisa, foram

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

inseridos no grupo viável por governança ou que necessitam de intervenção com ações integradas coordenadas pelo Agente Animador ou Entidade supra empresarial e pela instância interministerial (GTP) para fortalecimento do aglomerado. Alterou-se a descrição do requisito 11, enfatizando que a Estratégia deve ser orientada também para o desenvolvimento regional e não apenas para sustentabilidade do *cluster*.

Quadro 5. Requisitos propostos para identificação e aumento da competitividade de um cluster

1º Grupo viável por auto-organização: não demanda governança	
1	Concentração Geográfica;
2	Abrangência de negócios viáveis e relevantes;
3	Especialização das Empresas
4	Complementaridade por utilização de subprodutos;
5	Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i> ;
6	Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>
2º Grupo inviável por auto-organização: demanda governança <i>Intra-cluster e Extra-cluster</i>	
7	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas;
8	Uniformidade de nível tecnológico;
9	Cooperação entre empresas do <i>cluster</i> de negócios
10	Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias
11	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i> e desenvolvimento regional

Fonte: Adaptado de Zaccarelli *et al.* (2008)

Com estas sugestões, não se tem a pretensão de dirimir a percepção de que as políticas públicas de fomento a APL se constituem em uma retórica e arremedo tecnocrata servindo aos interesses de classe (BARBOSA, 2012). Contudo, partindo do pressuposto de que, conforme MDIC (2004), não há um arranjo igual ao outro, no que se refere à intensidade com que as variáveis que o identificam estão presentes, assim como os papéis e os pesos relativos dos diferentes parceiros variarão entre os diferentes arranjos, propõe-se pesquisas para verificar outras metodologias para identificação de requisitos menos atendidos e a real importância de uma governança estruturada para fortalecimento do APL com participação efetiva da sociedade civil organizada.

Referências

BARBOSA, R.N.C. A política nacional de desenvolvimento regional: da “letra da lei “ ao sentido do texto. **Revista de Políticas Públicas**. São Luís, v.16, n.1, p. 37-50, jan./jun. 2012.

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

BOSCHMA, R. Does geographical proximity favour innovation? In: **Congress on proximity economics**, 4., 2004, Marseille: Actes. Marseille, 2004.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e social – BNDES. **Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresas/pesquisa/Consolidacao_APLs_Sul_Sudeste.pdf. Acesso em: 20 abr 2014

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do comércio Exterior - MDIC. **Oficina Regional de orientação à instalação de Núcleos Estaduais de Apoio a Arranjos Produtivos Locais**. Brasília. 2010. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=2985>. Acesso em: 02 abr. 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do comércio Exterior - MDIC. **Termo de Referência para Política Nacional de apoio ao Desenvolvimento de Arranjo Produtivo Local**. Brasília. 2004. 16 p. Disponível em http://www.mdic.gov.br/dwnl_1289322946.pdf. Acesso em 20 set. 2014.

CAMPOS, A. C. **Arranjos produtivos no Estado do Paraná: o caso do município de Cianorte**. Curitiba, 2004. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

COSTA, E. J. M.; **Arranjos Produtivos Locais, Políticas Publica e Desenvolvimento Regional**, Brasília. Mais Editora, 2010.

CROCCO, Marco Aurélio *et al.* **Metodologia de Identificação de Arranjos Produtivos Locais Potenciais**: uma nota técnica. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2003.

GALETI, Rinaldo Aparecido. Aglomerações produtivas ou clusters industriais na indústria de transformação da região Sul. **Perspec. Contemp.**, Campo Mourão, v. 2, n. 2, p. 44-78, jul./dez. 2007.

GEROLAMO, Mateus Cecílio; CARPINETTI, Luiz César Ribeiro; CARDOZA, Edwin. **Gestão de Melhoria e Mudança em Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas – Uma Abordagem Conceitual**. In. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out./nov. de 2005.

GHOSH, Anupam; FEDOROWICZ, Jane, The role of trust in supply chain governance, **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, pp. 453-470, 2008.

GIULIANI, E.; RABELLOTTI, R.; VAN DIJK (Ed.) **Clusters facing competition: The importance of external linkages**. United Kingdon: Ashgate, 2005.

HERVÁS-OLIVER, J. L.; ALBORS-GARRIGÓS, J. Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. **Entrepreneurship and Regional Development**, Abingdon v. 19, n. 2, p. 113-136, Mar. 2007.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert T. **How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?** Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton BN1 9RE, UK, 2002.

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

KOVACS, Jason F.; SHIPLEY, Robert; "Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience", **Corporate Governance**, v. 8, n. 2, p.214-228, 2008.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ; Contraponto; 2005.

LEMOS, Cristina Ribeiro. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento econômico. **Revista SEBRAE: arranjos Produtivos Locais: soluções coletivas para o acesso a serviços financeiros**. Brasília, p. 8 -11. 2005

MALMBERG, A. Beyond the cluster: local milieus and a global connection. In: PECK, J.; YEUNG, W. (Ed). **Remaking the global economy, economic-geographical perspectives**. London: Sage, 2003.

MALMBERG, A.; MASKELL, P. The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. **Environment and Planning A**, v. 34, n.3, 429-449, Sept. 2002.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultural, 1983. 2v. (Os economistas).

MARTINELLI, Alberto; MIDTTUN, A.; "Globalization and governance for sustainability", **Corporate Governance**, v. 10, n. 1, p. 6-17, 2010.

MEYER-STAMER, J. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, n. 28, set. 2001

PAPADOPOULOS, Andrew; CIMON, Yan e HÉRBET, Louis; "Asymmetry, heterogeneity and inter-firm relationships: Organizing the theoretical landscape", **International Journal of Organizational Analysis**, v.16, n. 1 / 2, p. 152-165, 2008.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus. 1993.

REDESIST. **Definição de Arranjos Produtivos Locais dada pela Redesist**, 2007. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=md11&cod=15>. Acesso em 17 de jan. 2014.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H.; **Formal and informal dimensions of transactions**. In: Van de Ven, A.H., Angle, H.L., & Poole, M.S. (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. 171-192. New York: Oxford University Press, 2000.

SANTANA, Juliana Arnaut. APL. **Programa de Fomento aos Arranjos Produtivos Locais**. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo. 6ª CBAPL – Conferência Brasileira de Arranjo Produtivo Local. Dezembro, 2013. Coordenadoria de Desenvolvimento Regional e Territorial. Disponível em: <http://portalapl.ibict.br/CBAPL/6cbapl/principal.html>. Acesso em: 17 abr 2015.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, V. M. Notas conceituais sobre a abordagem de clusters produtivos. **Revista Espaço Acadêmico** – Ano III – n. 27 – agosto/2003.

GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Estudo sobre o papel da governança em um arranjo produtivo local de produtores de vinho no interior do estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, n° 2, p. 100-115 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

SCHMITTER, Philippe C.; “Governance arrangements for sustainability: a regional perspective”, **Corporate Governance**, v. 10, n. 1, p. 85 – 96, 2010.

SILVESTRE, B.S; DALCOL, P.R.T. Aglomeração industrial de petróleo e gás da região produtora da Bacia de Campos – sistema de conhecimento, mudanças tecnológicas e inovação. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 1, p. 84-96, jan./fev./marc.2008.

SUZIGAN, W., GARCIA, R. e FURTADO, J. “Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção”, **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, 2007.

TAPIA, Jorge Ruben B.; “Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália”. **São Paulo em Perspectiva**. v.19, n. 1, p. 132-139, jan./mar.2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S. B. *et al.* **Clusters e Rede de Negócios: uma nova visão para a Gestão dos Negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZHANG, Aima. Transaction governance structure: Theories, empirical studies, and Instrument design, **International Journal of Commerce & Management**, Indiana, v. 16 n. 2, p. 59-85, 2006.