

## GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DO RELACIONAMENTO ENTRE AGENTES ECONÔMICOS DO SETOR DE FLORES

Fabiane Cristina Brand<sup>1</sup>  
Eduardo Henrique Rigoni<sup>2</sup>  
Jorge Renato Verschoore<sup>3</sup>

### RESUMO

A perspectiva da Visão Relacional estuda ações resultantes de interações entre agentes inseridos em relacionamentos interorganizacionais. Esses agentes podem obter vantagens competitivas por meio de ações coletivas de partilha de ativos específicos e de geração e troca de conhecimentos. Tais atuações são mediadas e coordenadas pela governança, entendida tanto como a forma e estrutura organizacional do coletivo como por mecanismos regulatórios formais e informais adotados pelos agentes. O artigo apresenta uma análise da inter-relação de agentes econômicos inseridos no setor produtivo de flores no estado do Rio Grande do Sul. O estudo tem caráter exploratório e adota perspectiva qualitativa; o método utilizado foi o estudo de caso em um setor produtor de flores. A coleta de dados consistiu em 23 entrevistas envolvendo agentes (produtores, atacadistas e varejistas), que foram transcritas e analisadas por meio da Análise de Conteúdo com o auxílio do *software* NVivo 9. Dentre os resultados, observou-se a mobilização para ações coletivas com interação frequente entre os agentes econômicos que atuam, em sua maioria, na busca por resultados com uma visão de inserção coletiva. Por outro lado, há, ainda, indefinições sobre a estrutura de governança e a liderança do coletivo.

**Palavras-chave:** Governança; Visão Relacional; Setor de Flores.

## INTERORGANIZATIONAL GOVERNANCE: A STUDY OF THE RELATIONSHIP AMONG ECONOMIC AGENTS OF THE FLOWER SECTOR

### ABSTRACT

The perspective of Relational Vision studies actions resulting from interactions among agents inserted into inter-organizational relationships. These agents can obtain competitive advantages through collective actions of sharing of specific assets and of generation and exchange of knowledge. Such performances are mediated and coordinated by governance, understood as both the form and the collective organizational structure as of formal and informal regulatory mechanisms adopted by the agents. The article presents an analysis of the interrelation of economic agents inserted into the productive sector of flowers in the State of Rio Grande do Sul. The study is exploratory and adopts

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Engenharia de Produção. Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Endereço: Av. Unisinos, 950. São Leopoldo (RS), CEP 93.022-000. E-mail: fcbrand1@gmail.com

<sup>2</sup> Pós-doutorando da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Administração (UFRGS) e Bacharel em Ciências da Computação (UFRGS).

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Administração e Bacharel em Ciências Econômicas (UFRGS). Atua como professor e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

a qualitative perspective; the method used was the case study in a flower producer sector. The data collection consisted of 23 interviews involving agents (producers, wholesalers and retailers), who were transcribed and analyzed by means of Content Analysis with the help of the NVivo 9 software. Among the results, it was observed that the mobilization for collective action with frequent interaction among the economic agents that operate mostly in the search for results with a vision of collective insertion. . On the other hand, there are still uncertainties about the governance structure and the leadership of the collective.

**Keywords:** Governance; Relational View; Sector of Flowers.

## Introdução

O paradigma que dominou grande parte dos estudos sobre estratégia na área da Administração enfatiza a competição como um elemento essencial à sobrevivência dos agentes econômicos (HENDERSON, 1989; DYER; SINGH, 1998; PORTER, 2005). A cooperação e os benefícios que decorrem do relacionamento entre agentes, por sua vez, aparecem com maior ênfase a partir da década de 1980, sobretudo a partir dos trabalhos de Astley e Fombrun (1983), Nielsen (1988), Brandenburger e Nalebuff (1995), Dyer e Singh (1998) e Bengtsson e Kock (2000). Para que os objetivos das ações conjuntas sejam alcançados, há a necessidade de alinhamento de posicionamento entre participantes. O fato de que há disposição por parte dos agentes para a realização de ações coletivas não dispensa a necessidade de formas de governança.

A governança pode ser compreendida tanto como a estruturação do coletivo, no sentido de como serão coordenadas as ações entre os agentes, quanto na forma de mecanismos de controle (regras, normas, sanções e incentivos). Esses mecanismos tanto podem ser formais como informais. Os mecanismos formais são criados de maneira intencional e objetiva pelos agentes, como no caso de contratos, normas ou regimentos. Já os informais são estruturados a partir da imersão social dos agentes em interações e caracterizam-se pela confiança e reputação (WILLIAMSON, 1975; POPPO; ZEGNER, 2002; PROVAN; KENIS, 2008).

O objetivo do artigo é apresentar uma análise de elementos relacionados a ações conjuntas e à governança nos relacionamentos entre agentes econômicos de um setor de flores de corte localizados no Rio Grande do Sul. Para essa análise, são apresentadas ações conjuntas de produtores, que podem conduzir a vantagens competitivas, conforme pressupostos da Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998). Também serão considerados a estrutura e os mecanismos formais e informais presentes ou que se façam necessários ao coletivo. O estudo tem caráter exploratório e adota perspectiva qualitativa.

O artigo está estruturado em seis seções. Nesta primeira, apresentam-se a introdução ao tema e o objetivo. Na seção 2, uma revisão da literatura sobre Visão Competitiva e Relacional da Estratégia e, na seção 3, sobre Governança Interorganizacional. Na seção 4, apresentam-se os aspectos metodológicos do estudo e na seção 5 está descrito o caso analisado. Na parte final, são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões de estudos.

## 2. Visões Competitiva e Relacional da Estratégia

A competição entre empresas é um paradigma que dominou grande parte da área Organizacional.

Considerando-se apenas esse ponto de vista, as organizações deveriam competir pela sobrevivência, no sentido de lutar para serem melhores que seus rivais. Tal perspectiva é sustentada pelo Princípio da Exclusão Competitiva de Gause, desenvolvido em 1934, o qual constata que, se os organismos fossem de espécies diferentes, eles poderiam sobreviver, mas isso não seria possível, caso fossem da mesma espécie, em função da luta pelos recursos ambientais escassos (HENDERSON, 1989). Para Astley (1984), esse paradigma é encontrado, por exemplo, no campo da Organização Industrial. Além do foco na competição, o posicionamento estratégico, com base nesse paradigma, apresenta o ponto de vista de uma organização-foco. A decisão estratégica, nesse cenário, é vista como resultado de ações independentes e motivações próprias dessa unidade de análise (ASTLEY, 1984; HENDERSON, 1989).

A Teoria Estratégica, a partir dos anos 1980, vem resgatando uma importante variável nos relacionamentos organização-ambiente: a ação cooperada ou colaborativa de organizações sobre questões estratégicas (ASTLEY; FOMBRUN, 1983; ASTLEY, 1984; NIELSEN, 1988). Na evolução do pensamento estratégico, observa-se que um dos primeiros autores que trouxe a importância da cooperação para um contexto de organização-foco foi Chester Barnard. Na obra “As funções do executivo”, publicada em 1938, o autor afirma que a cooperação se justifica como um meio de superar as limitações que restringem o que os indivíduos podem fazer. As limitações citadas referem-se a questões biológicas ou capacidades dos indivíduos e a fatores ambientais. Além disso, o papel do líder é entendido como essencial para criar e manter um sistema de esforços cooperativos.

No final da década de 1990, Dyer e Singh (1998) apresentaram o conceito de Visão Relacional, em que propõem que a unidade de análise do posicionamento estratégico passa pela díade ou pela rede interorganizacional. A vantagem competitiva e os resultados são transferidos do escopo individual para o coletivo. Portanto, a abordagem para análise da competitividade considera relacionamentos interorganizacionais ou redes como fundamento, ao passar de uma visão individualista da ação e de resultados organizacionais a outra essencialmente relacional (ZAHEER; GÖZUBUYUK; MILANOV, 2010).

Dyer e Singh (1998) descrevem duas visões teóricas sobre as origens da vantagem competitiva. A primeira visão é sustentada nos trabalhos de Porter (2005) sobre o posicionamento estratégico da firma fundamentada na análise da indústria. A base dessa visão encontra-se na definição da estratégia a partir da análise sistemática do ambiente de determinado setor. Importa salientar a relevante contribuição dessa perspectiva para a teoria estratégica, sobretudo quanto ao necessário diagnóstico do ambiente concorrencial (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A segunda perspectiva traz a Visão Baseada em Recursos (RBV), cuja origem remete a Penrose (1959), e aponta que os recursos críticos encontram-se no interior da firma e que essa deve fazer algo especializado ou único para desenvolver vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; 2001; DYER; SINGH, 1998). Na literatura, por vezes, a Visão Relacional é apresentada como uma extensão da RBV. Observa-se, porém, que há uma complementaridade na relação entre essas perspectivas teóricas (WU, 2013), sustentada pelo fato de que a abordagem da RBV aponta para uma análise do ambiente interno da organização, enquanto a Visão Relacional volta-se aos relacionamentos interorganizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A análise dos fatores que impactam na competitividade, assim como os recursos necessários para o alcance de objetivos estratégicos, pode estar localizada além das fronteiras de uma organização (BA-

THELT; GLUCKLER, 2011). Com base nessa constatação, é apresentada a Visão Relacional, em que a vantagem competitiva e os resultados esperados encontram-se nos relacionamentos interorganizacionais ou nas redes.

A Visão Relacional induz à análise da competitividade com base nos ativos específicos, na partilha de rotinas e de conhecimento, nos recursos complementares e na governança efetiva (DYER; SINGH, 1998). A existência de ativos específicos é um dos fatores que se relaciona à presença de custos de transação e que direciona a tomada de decisão quanto às estruturas de governança (WILLIAMSON, 1975; DYER; SINGH, 1998). Em relação à partilha de rotinas e conhecimento, há uma ênfase no papel dos parceiros como fonte de novas ideias e informações. No estudo sobre a Toyota e seus fornecedores japoneses e norte-americanos, Dyer e Nobeoka (2000) descreveram que é na troca de conhecimentos tácitos que se encontram vantagens competitivas sustentáveis.

Quanto aos recursos complementares, há uma extensão dos pressupostos apresentados pela RBV. Em relação à governança, para Dyer e Singh (1998), existem dois tipos: a que se apresenta a partir de acordos com mediação de terceiros e a que se constitui de acordos formais e informais construídos e mediados pelos próprios integrantes. Considerando-se a governança como um dos fatores presentes na Visão Relacional, apresenta-se, na sequência, uma revisão da literatura acerca desse fator.

### 3. Formas de Governança

A Governança pode ser descrita como uma articulação entre atores interdependentes, porém operacionalmente autônomos, que apresenta componentes reguladores e normativos (BASSOLI, 2010). A Governança Interorganizacional apresenta-se tanto em relação à estrutura como a mecanismos formais e informais (POPPO; ZEGNER, 2002; PROVAN; KENIS, 2008; WEGNER; PADULA, 2010).

A governança, entendida como estrutura, é encontrada no trabalho de Provan e Kenis (2008). Nessa perspectiva, as formas de governança são apresentadas como estruturas transitórias que podem ser modificadas à medida que há aumento ou redução no número de participantes. Os autores apresentam três formas de estruturas de governança: pelos participantes; por ator líder; e por entidade administrativa. A governança pelos participantes pode ocorrer quando há um número pequeno de agentes, constituindo-se tanto de maneira formal como informal. Na governança por ator líder, as atividades de coordenação são desempenhadas de forma centralizada por um membro, gerando assimetria de poder, como o caso do modelo japonês. Na governança por entidade administrativa é criada uma entidade, com ou sem fins lucrativos, especificamente para governar a rede e as suas atividades. A entidade criada é denominada de facilitadora ou *broker* (PROVAN; KENIS, 2008).

A governança consiste, também, de mecanismos regulatórios que se configuram na definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes. A Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), desenvolvida por Williamson (1975), apresenta o mercado, a hierarquia e a forma híbrida como formas de coordenação das atividades econômicas. A forma de governança, para Williamson (1975), é definida a partir dos pressupostos de racionalidade limitada e de oportunismo por parte dos agentes econômicos e das condições das transações que determinam a configuração mais eficiente. Tais condições dizem respeito à incerteza e frequência das transações e à

especificidade dos ativos. Essa análise da ECT refere-se à governança formal, entendida por Dyer e Singh (1998). Assim, contratos, estatutos e normas regimentais elaborados intencionalmente pelos agentes são exemplos de mecanismos formais.

Por sua vez, a ECT não considera a influência do ambiente social sobre as transações dos agentes. Nesse sentido, Granovetter (1985) critica o argumento de Williamson (1975), pois este considera puramente o aspecto racional ao descrever que a forma organizacional que melhor se ajusta aos propósitos de decisão relaciona-se ao custo das transações. Para Granovetter (1985), houve uma ênfase na eficácia do poder hierárquico, como resultado de características dos agentes. Esse embasamento conduziu Granovetter (1985) a apresentar uma análise da ação econômica como imersa nas estruturas das relações sociais.

Jones et. al. (1997) buscaram integrar a ECT à Teoria das Redes Sociais através da explicação de como os mecanismos sociais influenciam nos custos de transações. Para Bachmann e Zaheer (2008), na visão da ECT não há espaço para a confiança, um dos constructos que emergem das interações sociais. Portanto, além da perspectiva de mecanismos de governança formal, há a referência à governança relacional, em que os mecanismos de controle e de coordenação são socialmente, e não legalmente, acordados. Essa forma de governança abrange salvaguardas informais, como confiança e reputação (JONES, HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Para Poppo e Zegner (2002), a governança envolve mais do que contratos formais, uma vez que as trocas interorganizacionais são interações imersas em contexto social. A governança relacional surge de valores e acordos encontrados em relacionamentos sociais que podem minimizar custos de transação se comparados a contratos formais. Essa forma de governança está embasada em confiança e reputação e requer tempo e alocação de recursos para que se desenvolva (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZEGNER, 2002).

Uma questão importante diz respeito à possibilidade de que a elaboração de instrumentos formais seja menos efetiva no controle do oportunismo do que acordos criados e mediados pelos agentes, pois esses mecanismos formais falham em antecipar todos os possíveis desajustes que venham a ocorrer em relacionamentos (NOOTEBOOM et. al., 1997; DYER; SINGH, 1998; POPPO; ZEGNER, 2002). Dyer e Singh (1998) argumentam que mecanismos construídos e mediados pelos próprios membros costumam ser mais efetivos que aqueles que utilizam um terceiro, assim, os mecanismos informais poderiam complementar os formais. Porém, Poppo e Zegner (2002), em estudo empírico, apresentam evidências de que os mecanismos formais e informais se complementam.

Quanto aos fatores presentes na interação, Jones et. al. (1997) comentam que, ao apresentar as condições para a definição da forma de governança, Williamson (1975) tratou de forma superficial a frequência das transações. Para os autores, a frequência facilita a transferência de conhecimento tácito entre os agentes e as constantes interações estabelecem as condições para o desenvolvimento dos imbricamentos sociais. Assim, o argumento da imersão enfatiza o papel das relações pessoais e as estruturas dessas relações na origem da confiança e no desencorajamento do oportunismo (GRANOVETTER, 1985; JONES et. al., 1997).

Para Jones et. al. (1997), a proximidade entre os agentes é outro fator que facilita a transferência de conhecimento tácito, além de permitir a construção de relacionamentos fundamentados na confiança e na disponibilidade para a cooperação. As interações sociais facilitam a definição e a propagação de valores

partilhados pelos participantes, que podem ser efetivados por associações e eventos sociais e profissionais (JONES et. al., 1997).

A confiança é apresentada sob os prismas sociológico e econômico. Para Locke (2001), sob o ponto de vista da Sociologia, a confiança é produto de interações de longo prazo com análise de atributos históricos e sociais; assim, há construção ao longo do tempo que demanda contato entre os participantes. Para a vertente econômica, há autointeresse por parte dos agentes e a análise de custos e benefícios da utilidade em cooperar com o coletivo, conduzindo a relacionamentos mediados pela confiança. Nesse caso, para Axelrod (2011), quando os agentes esperam interagir de forma repetida no futuro, acreditam que é racional cooperar, a menos que outras partes não o façam.

A reputação, outro pilar da Governança Relacional, envolve a expectativa de que os agentes apresentem caráter, habilidades e outros atributos que são importantes à interação, além de desempenhar um papel significativo no controle e limitação do comportamento. Confiança e reputação, portanto, relacionam-se diretamente. Se ocorrer violação de normas, valores ou metas coletivas, tanto na dimensão formal como informal, há a geração de sanções (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; JONES et. al., 1997; PROVAN et. al, 2009). O Quadro 1 sintetiza o referencial teórico em quatro categorias: Ações conjuntas; Governança (Estrutura, Mecanismos Formais, Mecanismos Informais).

**Quadro 1 - Categorias para análise dos relacionamentos entre agentes econômicos**

Categoria	Descrições	Autores Principais
Ações conjuntas	Visão relacional - Ativos específicos; partilha de rotinas e conhecimentos; recursos complementares.	Dyer; Singh (1998); Dyer; Nobeoka (2000).
Governança - estrutura	Formas estruturais (governança pelos participantes, ator líder ou entidade administrativa).	Provan; Kenis (2008)
Governança -mecanismos formais	Contratos, estatutos e normas elaborados intencionalmente pelos agentes.	Williamson (1975); Dyer; Singh (1998).
Governança - mecanismos informais	Governança relacional embasada em confiança e reputação.	Granovetter (1985); Zaheer; Venkatraman (1995); Popo; Zegner (2002)

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nas referências citadas

#### 4. Métodos e Procedimentos

O método utilizado seguiu uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório, cujo objeto de análise encontra-se nos relacionamentos entre agentes econômicos de um *cluster* de flores de corte localizado no estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa teve como base o estudo de Rigoni e Saccol (2012), em que foi apresentado um *framework* para avaliação da competitividade em *clusters*. O presente estudo visa a contribuir para a compreensão da dinâmica do *cluster* de flores de corte, iniciado no trabalho de Rigoni e Saccol (2012). Nessa continuidade das investigações sobre esse aglomerado geográfico, busca-se analisar elementos que caracterizam o relacionamento entre os agentes econômicos quanto a ações conjuntas e à forma com que se configura a governança.

O presente estudo utilizou dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas conduzidas para

a análise desenvolvida em Rigoni e Saccol (2012), que criaram e validaram um questionário totalizando 46 questões abertas. Os autores entrevistaram 23 agentes econômicos, entre produtores, atacadistas e varejistas. Essas entrevistas foram registradas em equipamento de gravação de áudio, com duração média de uma hora e ocorreram *in loco*. Em paralelo às entrevistas, os pesquisadores participaram de reuniões dos associados do IBRAFLORES (Instituto Brasileiro de Flores), encontros informais com representantes do *cluster*; além da troca de 74 e-mails junto aos mesmos. Para auxiliar o processo de análise dos dados, foi realizada uma Análise de Conteúdo com o auxílio do NVivo 9.

Para o estudo proposto, utilizou-se a mesma base de dados coletada por Rigoni e Saccol (2012), porém considerando-se apenas as questões relacionadas à Comunidade Social, Coesão de Agentes Econômicos e Governança do *Cluster*, totalizando uma análise de 24 questões do questionário original (46 questões). Para essas 24 questões, uma nova Análise de Conteúdo foi conduzida, conforme descrito em Bardin (1995), com a utilização do NVivo 9. A escolha por essa base de dados ocorreu em função da continuidade da pesquisa no mesmo *cluster* analisado por Rigoni e Saccol (2012), porém com ênfase na análise de aspectos relacionais e de governança do aglomerado geográfico.

## 5. O caso do *cluster* de flores de corte

O estudo foi realizado em um *cluster* de flores de corte localizado na Região do Vale do Caí, no estado do Rio Grande do Sul. A base para os dados analisados encontra-se no modelo de Rigoni e Saccol (2012). Para Morosini (2004), os *clusters*, que apresentam uma identidade associada à localização geográfica, possibilitam que as interações entre os agentes sejam marcadas pela maior proximidade, possibilitando a geração de relacionamentos interorganizacionais embasados em confiança e reciprocidade.

Em relação a informações sobre o *cluster* analisado, não existem dados específicos e formalizados sobre quantitativos de mão de obra ou valores transacionados. O *cluster* insere-se no setor de flores de corte, em que se produzem as seguintes espécies: rosa, crisântemo, boca-de-leão, mosquitinho, agisófila e gérbera. Considerando-se o setor de flores no Rio Grande do Sul, esse caracteriza-se pela utilização intensa de mão de obra familiar em pequenas propriedades (área média cultivada de 2,5 hectares). A produção do estado é pequena e pouco profissionalizada, se comparada a outros estados produtores, sobretudo São Paulo. Nesse setor, os atacadistas desempenham um papel importante no escoamento da produção em direção ao consumidor (PADULA; KAMPF; SLONGO, 2003). De acordo com Rigoni e Saccol (2012), a existência de poucas e desatualizadas informações sobre o setor de flores evidencia a falta de estudos acadêmicos em relação ao objeto de análise.

Os agentes que participam do *cluster* estudado desenvolvem ações através da colaboração, com o intuito de acessar recursos ou desempenhar processos ou atividades que não seriam possíveis de forma isolada. A visão relacional é apontada por Rigoni e Saccol (2012) ao constatarem que as características consideradas no *framework* proposto não são simplesmente a soma dos fatores de competitividade sob o ponto de vista individual, mas dependentes dos relacionamentos interorganizacionais. Da perspectiva da Visão Relacional e da Governança, percebeu-se que muitas ações serão necessárias para que os produtores possam alcançar vantagens competitivas e ganhos coletivos. Para a análise, serão consideradas as categorias apresentadas no Quadro 1.

## 5.1 Ações conjuntas

Ações conjuntas são desempenhadas por agentes pertencentes a um coletivo, visando a benefícios comuns. No caso analisado, constatou-se que ocorreu um período, no final da década de 1990, em que houve esforços de políticas públicas para mobilizar os agentes econômicos com o objetivo de passar a considerá-los como um *cluster*, sobretudo quanto a capacitações e mapeamento dos agentes, trabalho realizado em convênio com a agência governamental - SEBRAE. Porém, houve uma progressiva desmobilização. Nos últimos anos, há, por parte de alguns agentes, uma tentativa de nova mobilização. Esse esforço, agora, tem se originado de produtores locais que atuam de maneira informal e são vistos como líderes por parte dos produtores.

O produto final (flores de corte) não representa um ativo específico. Já o conhecimento técnico é essencial em relação às rotinas de produção e, nesse sentido, há o apoio de instituições públicas e privadas. Alguns dos produtores possuem formação superior na área de Ciências Agrárias, permitindo o compartilhamento de informações técnicas com os demais participantes. Porém, percebeu-se que faltam padrões escritos quanto aos processos de produção e de distribuição para orientação aos produtores, e essa situação vem gerando desvantagens em relação a produtores localizados em outras regiões do país. Outras deficiências apontadas estão na falta de conhecimentos sobre Gestão e Técnicas de Vendas e na padronização da unidade de venda.

Existem basicamente duas entidades associativas no setor: a Associação Rio-Grandense de Floricultura (AFLORI) e o Entrepósito de flores (Entreflores). A AFLORI representa politicamente todos os agentes do setor, produtores, varejistas, atacadistas, insumos, etc., sendo responsável pelo planejamento estratégico do mesmo. É um local para troca de experiências comerciais e de estabelecimento de parcerias. Os agentes associados reúnem-se bimestralmente, sendo que a diretoria se reúne à medida que ocorre um acúmulo suficiente de assuntos para constituir uma pauta.

A Entreflores é uma associação formada por produtores que possuem dificuldades de comercializar seus produtos pelos canais tradicionais (exemplo: atacado). Ela possui uma sede que é um ponto de comercialização de produtos localizado na Central de Abastecimento do Rio Grande do Sul S.A. (CEASA). Seus membros reúnem-se periodicamente no local para realização de reuniões, visando à troca de experiências e de informações técnicas. Uma perspectiva para os produtores é a aquisição, com auxílio de recursos públicos, de câmara fria para a armazenagem das flores e a revitalização de espaço para intermediação dos produtos. Outra perspectiva é o uso de tecnologia de informação para disponibilizar informações quanto à oferta e à demanda aos produtores e ao canal de distribuição.

Há, também, uma percepção, por parte de alguns produtores, da necessidade de ganhos não só entre os produtores, mas também em uma perspectiva de canal de distribuição. Essa percepção é apresentada pelo produtor A: “(...) dentro da nossa associação vão existir três personagens: os atacados, agentes comerciais e produtores. (...) é preciso fazer com que haja crescimento para todos”.

Por outro lado, existem produtores que veem o mercado como puramente competitivo e possuem a percepção de que o importante é a própria sobrevivência e mensuram o crescimento do empreendimento através dos próprios bens adquiridos. Apesar de saberem da importância do planejamento de longo prazo, muitos convivem com planejamentos anuais e encontram dificuldades em planejar por período maior.



A especialização da produção pelos diferentes produtores e a possibilidade de complementaridade também foram preocupações observadas nos relatos. Existem esforços isolados de produtores localizados em um mesmo município para a produção de produtos complementares. Assim, um produtor poderia se especializar em um tipo de planta e distribuir de forma conjunta com outros. Por outro lado, essa prática apresenta riscos, sobretudo pela dependência da agricultura a condições climáticas. Nesse sentido, importa apontar uma limitação da produção gaúcha de flores de corte: dos meses de Maio até Outubro há a necessidade de compra de determinados tipos de flores de outros estados. Para melhorar isso, alguns produtores estão buscando utilizar tecnologias que tornam possível o cultivo por períodos maiores durante o ano.

## 5.2 – Governança

Em relação à “Governança - estrutura”, alguns produtores participam da Associação Entreflores. Atualmente, porém, a participação é reduzida e há pouco interesse em assumir cargos e funções na associação. Assim, considerando-se as formas de governança apresentadas por Provan e Kenis (2008) e dado que há uma estimativa de que sejam 300 produtores, uma possibilidade é a transformação da associação em uma entidade administrativa. Uma possibilidade de ação seria fortalecer a associação, através de incentivo à participação dos produtores tanto como associados como membros da direção, além da possível contratação de secretário para tarefas administrativas. Essa estrutura seria responsável pela coordenação de processos, como na utilização da câmara fria e no apoio aos produtores no uso de tecnologia da informação, assim como pela definição de regimento e normas. Tal perspectiva, porém, passa pela aceitação das responsabilidades e ônus que significa buscar adesão por parte dos demais integrantes.

Quanto à “governança – mecanismos formais”, não há uma prática de formalização de contratos de parceria entre produtores. Poucos são os casos em que há a elaboração de contratos, como no caso de parcerias para a distribuição; tornando-se, assim, ponto fraco para a integração com atacadistas e varejistas. O desenvolvimento de regimento é uma preocupação de parte dos agentes.

Na categoria “governança - mecanismos informais” há a percepção de que os agentes cumprem de forma honesta os acordos não escritos. De acordo com o produtor B: “Eu até acredito que o pessoal daqui é bom, cumpre o prometido, mas tem os de fora, aí a gente não garante nada”. Assim, há a percepção de que os produtores inseridos no *cluster* são confiáveis. O produtor C comenta que “existe um respeito muito grande entre o pessoal”. A confiança, portanto, relaciona-se ao fato de os agentes conhecerem-se e da percepção de que pertencem à mesma comunidade. A proximidade afeta a reputação dos agentes, em que aqueles que agem de forma oportunista passam a ser conhecidos por essa atitude.

A interação entre os agentes econômicos é observada através de encontros periódicos e informais, como reuniões e almoços. Como são produtores locais e muitos convivem em comunidades próximas, há um bom conhecimento de quem são os agentes que pertencem ao *cluster*. Isso demonstra, de acordo com Dyer e Singh (1998), que a proximidade física pode facilitar a cooperação e a coordenação. Observa-se, no caso analisado, que existem vários elementos da Visão Relacional e das formas de governança. Um resumo da análise encontra-se no Quadro 2.

**Quadro 2- Resumo das análises quanto à Visão Relacional e às formas de governança**

Categoria	Análise
Ações conjuntas	<p><b>Ativos específicos:</b> produto final não representa um ativo específico. Porém, há mobilizações para armazenagem coletiva em câmara fria e uso de tecnologia da informação para interligar oferta e demanda.</p> <p><b>Partilha de rotinas e de conhecimentos:</b> o conhecimento técnico é compartilhado por instituições públicas e privadas, membros do grupo possuem formação técnica e realização de encontros periódicos. Porém, faltam padrões escritos que orientem os produtores e conhecimentos de gestão e vendas.</p> <p><b>Recursos complementares:</b> esforços isolados de produtores localizados em um mesmo município para a produção de produtos complementares.</p> <p><b>Visão relacional compartilhada por parte dos agentes.</b></p>
Governança - estrutura	Participação reduzida e pouco interesse em assumir cargos e funções na associação. Necessário fortalecimento, e o formato que poderia se adaptar é o de governança por uma entidade administrativa.
Governança - mecanismos formais	Não há prática de formalização de contratos; poderia ser definido regimento.
Governança - mecanismos informais	Percepção de que os agentes cumprem de forma honesta os acordos não escritos. Confiança e reputação evidenciam-se no fato de os agentes conhecerem-se e de pertencerem à mesma comunidade. Interação entre agentes é frequente e ocorre em encontros periódicos e informais.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

O *cluster* analisado apresenta-se em fase de estruturação, caracterizada pela necessidade de várias definições, como: estrutura de governança; normas e diretrizes formais para a coordenação dos agentes; fortalecimento da liderança. Nesse sentido, muitas das iniciativas e das perspectivas para o coletivo relacionam-se aos esforços de parte dos agentes que, de forma incipiente, estão buscando mobilizar os demais para fortalecer o grupo e buscar benefícios coletivos.

### Considerações Finais

O estudo buscou contribuir para o entendimento da dinâmica de relações interorganizacionais através de análise em um *cluster* gaúcho a partir das perspectivas da Visão Relacional e da estrutura e mecanismos de governança. Neste estudo, a Visão Relacional apontou que a unidade de análise para entendimento da vantagem competitiva encontra-se no relacionamento entre agentes. Assim, o estabelecimento de estratégias e ações coletivas passa pela mobilização e comprometimento dos agentes. Isso significa que estratégias individuais complementam-se àquelas definidas para o coletivo. Nesse sentido, vários são os desafios enfrentados pelos agentes econômicos, dentre os quais se encontra a mudança de comportamento dos agentes no sentido de agir, visando à busca por resultados coletivos. Uma liderança atuante, portanto, se faz necessária. Existem ações compartilhadas pelos produtores e há uma consciência crescente da importância de atuação coletiva.

Para as ações conjuntas, sugere-se a mediação por mecanismos formais, como regimentos e estatutos. A indicação de uma estrutura formal de governança, mediante a criação de entidade administrativa,

seria uma forma de organizar os esforços. Essa entidade, liderada por membros do grupo, poderia agir como coordenadora dos processos e mediações necessários ao desenvolvimento do *cluster*. Porém, a definição e o comprometimento em funções de liderança são questões em aberto para o coletivo analisado.

Observa-se que, devido à proximidade geográfica, às interações frequentes e ao conhecimento dos agentes que constituem o *cluster*, há características presentes da governança relacional. Seguindo-se o que Poppo e Zegner (2002) apresentam, há a necessidade de fortalecer os mecanismos formais, visto que esses complementam-se aos informais. A limitação desse estudo encontra-se na ênfase dada aos relatos dos produtores inseridos no *cluster*, não considerando fornecedores ou distribuidores. Por fim, investigações futuras poderiam analisar relacionamentos entre produtores e sua cadeia de fornecimento ou distribuição e apresentar análise quanto ao poder e à liderança.

## REFERÊNCIAS

ASTLEY, W. Gram; FOMBRUN, Charles J. Collective Strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, v.8, n.4, p. 576-587, 1983.

ASTLEY, W. Gram. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, v.9, n.3, p.526-535, 1984.

AXELROD, Robert. **A Evolução da Cooperação**. São Paulo: Editora Leopardo, 2011.

BACHMANN, Reinhard; ZAHEER, Akbar. Trust in interorganizational relations. In: Cropper, S. et. al. (Org.) **The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations**. New York: Oxford University Press, 2008.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BASSOLI, Matteo. Local governance arrangements and democratic outcomes (with some evidence from the Italian Case. **Governance**, v. 23, n.3, p. 485-508, 2010.

BATHELT, Harald; GLUCKLER, Johannes. **The Relational Economy: geographies of knowing and learning**. Oxford University Press, 2011.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Soren. Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 411-426, 2000.

- BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**, July-August, 1995.
- DYER, Jeff H.; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.8, p.660-679, 1998.
- DYER, Jeff H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v.21, p.345-367, 2000.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n.3, p. 481-510, 1985.
- HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, Nov-Dez, 1989.
- LOCKE, Richard M. Construindo confiança. **Econômica**, v.3, n.2, p. 253-281, 2001.
- MOROSINI, Piero. Industrial clusters, knowledge integration and performance. **World Development**, v.32, n.2, p.305-326, 2004.
- NIELSEN, Richard. Cooperative Strategy. **Strategic Management Journal**, v.9, p. 475-492, 1988.
- NOOTEBOOM, Bart; BERGER, Hans; NOORDERHAVEN, Niels G. Effects of trust and governance on relational risk. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p.308-338, 1997.
- PADULA Antônio D.P.; KAMPF A. N.; SLONGO, Luiz A. **Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press: New York, 1959.
- POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 707-725, 2002.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
- PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v.18, n.2, p.229-252, 2008.
- PROVAN, Keith G.; HUANG, Kun; MILWARD, H. Brinton. The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human services network. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v.19, p. 873-893, 2009.
- RIGONI, Eduardo; SACCOL, Amarolinda I.C. Understanding competitiveness factors of organizational clusters. **4th Management and Social Networks**. Genève: Université de Genève, 2012.
- WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business & Management**, v.5, p.74-88, 2010.
- WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York, Free Press, 1975.

WU, Minyu. Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. **International Journal of Business and Management**, V. 8, N. 4, p. 20-29, 2013.

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

ZAHEER, Abkar; GÖZUBUYUK, Remzi; MILANOV, Hana. It's the Connections: the network perspective in interorganizational research. **Academy of Management Perspectives**, p. 62-77, 2010.

