

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE REDES: A ARTE DA GERAÇÃO DE NOVOS
BENEFÍCIOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Juliano Nunes Alves

Santa Maria, RS, Brasil

2011

GESTÃO DE REDES: A ARTE DA GERAÇÃO DE NOVOS BENEFÍCIOS

por

Juliano Nunes Alves

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2011

© 2011

Todos os direitos autorais reservados a Juliano Nunes Alves. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Travessa Lucas Barbosa, 654 /03, Santa Maria, RS, 97010-280

Endereço: Av. Voluntários da Pátria, 968 / 02, Cruz Alta, RS, 98025-780

Fone (0xx)55 3026 0782 e 55 3322 3095; End. Eletr: admjuliano@yahoo.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**GESTÃO DE REDES: A ARTE DA GERAÇÃO DE NOVOS
BENEFÍCIOS**

elaborada por
Juliano Nunes Alves

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.
(Presidente/Orientador)

Douglas Wegner, Dr. (UNISC)

Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 12 de abril de 2011.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado da contribuição de muitas pessoas especiais. Em primeiro lugar, à minha mãe Nely e ao meu irmão Luciano, que são fundamentais para que eu esteja buscando e alcançando meus objetivos. Dedico este trabalho a vocês!

Ao meu amigo/orientador, Breno Augusto Diniz Pereira fica um registro especial por todo o apoio e compreensão ao longo desse tempo acreditou no meu trabalho e me apoiou em todos os momentos complicados que enfrentei durante o curso. E também por me incentivar a continuar a estudar e pesquisar, serei sempre grato. O meu muito obrigado a ti meu amigo!

A toda a minha família, com gratidão a minha tia Luci e Maria, ao tio Vaz, aos meus primos Fabiano e Mauro, agradeço por acreditarem e me apoiarem em todos os momentos desse curso.

Aos meus amigos de Cruz Alta com os quais eu sei que posso contar para o que der e vier.

A todos os amigos que fiz desde que cheguei a Santa Maria. Ao pessoal da UFSM, em especial para o Matheus, Francine, Raquel, João, Ricardo, Ayala, Medianeira, Roni, Luiz, Nilson e Thiago.

Também a todos os meus colegas do Mestrado pelos bons momentos nestes dois anos, em especial a Simone Campos, Eliete dos Reis, Laércio Balsan e Márcio Ramos, amigos que considero muito. Um agradecimento especial ao Jonas e ao Marlon, a quem sou muito grato pelo apoio e incentivo recebido sem os quais não teria buscado o mestrado.

Aos Bolsistas Mateus, João e Ricardo. A vocês muito obrigado pelo apoio nas tabulações e nas coletadas de dados da dissertação.

A todos os professores do PPGA/UFSM, meu agradecimento. Em especial aos professores Mauri Leodir Löbler e Vânia Estivalette que estiveram presentes em minha qualificação e que contribuíram enormemente durante o curso sanando minhas dúvidas e para com este trabalho. O meu muito obrigado a todos pelos ensinamentos passados. Ao professor e amigo Douglas Wegner por ter participado da minha defesa de dissertação e ter feito contribuições relevantes.

Ao professor Gilnei Luiz de Moura que além de ter participado da minha defesa de dissertação, sempre desde a graduação sempre me incentiva e me ajuda com ... conhecimento e experiência. Meu muito obrigado!

Por fim, a todos aqueles que, apesar de não serem aqui mencionados, me ajudaram de alguma maneira, meus sinceros agradecimentos.

“É um grande erro teorizar antes de conhecer os fatos. As pessoas distorcem os fatos para que se moldem suas teorias ao invés das teorias se moldarem aos seus fatos.” (autor desconhecido)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DE REDES: A ARTE DA GERAÇÃO DE NOVOS BENEFÍCIOS

AUTOR: JULIANO NUNES ALVES

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 12 de abril de 2011.

O desafio do presente trabalho é o de aprofundar o conhecimento, ampliar seu domínio, oferecer uma visão analítica mais profunda sobre o tema referente à geração de benefícios pelas redes interorganizacionais e à direção dos novos benefícios em um ambiente cada vez mais competitivo pela criação de novas redes interorganizacionais e também pela incerteza sobre as expectativas dos participantes ao longo do relacionamento. Em alguns casos, também apresenta-se o comportamento individualista, onde não existe a partilha de conhecimentos e o comportamento estável presente em algumas redes interorganizacionais. A partir disso, um estudo sobre os benefícios contribui para que as redes interorganizacionais propiciem aos seus participantes um poder de competitividade e de relevância no mercado, capaz de suplantar os limites individuais de cada integrante e, com isso, ter condições de buscar auxílio para que seu empreendimento floresça, cresça e gere frutos. O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi uma pesquisa *survey* - exploratória, baseando-se na forma de análise qualitativa e quantitativa. Isso porque a análise, a interpretação e a apresentação dos dados se valerão, em determinados momentos, de dados numéricos, aplicando estatísticas univariadas e multivariadas e, em outros, de aspectos interpretativos das entrevistas realizadas. Nos resultados encontrados, pode-se verificar que a respeito da constituição e gestão das redes, pode-se verificar que esse processo acontece de forma similar entre as redes pesquisadas, demonstrando que os benefícios iniciais não são suficientes para manter as vantagens competitivas, pelo fato de redes concorrentes estarem se formalizando pelos mesmos benefícios iniciais. Ao final desse trabalho, a partir dos resultados apresentados, pode-se responder ao último objetivo específico, o de identificar a direção dos novos benefícios para as redes interorganizacionais. A direção dos novos benefícios se mostrou a partir tanto das entrevistas e dos resultados da análise quantitativa, que as redes estão se preocupando mais com seu processo de desenvolvimento, através da troca de experiências e conhecimentos, o que, a partir dessas interações, conseguirão novas ideias e novos benefícios para, com isso, atingir uma maior legitimidade no mercado e conseqüentemente maior sustentabilidade. Essa preocupação demonstrou que as redes interorganizacionais brasileiras, para conseguirem maior competitividade no mercado em que atuam, devem ser qualificadas para uma gestão mais dinâmica na troca de informações e conhecimentos.

Palavras-chave: redes interorganizacionais; benefícios interorganizacionais; novos benefícios

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

NETWORK MANAGEMENT: THE ART OF NEW BENEFITS GENERATION

AUTOR: JULIANO NUNES ALVES

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 12 de abril de 2011.

The challenge of this work is to deepen the knowledge, expand the domain, to provide a deeper analytical view on the issue concerning to generation of benefits for interorganizational networks and the direction of the new benefits in an increasingly competitive environment by creating new interorganizational networks and also by uncertainty about the expectations of participants throughout the relationship. In some cases, also presents the individualistic behavior, where there is no sharing of knowledge and also the stable behavior, observed in certain interorganizational networks. Therefore, a study about the benefits contributes to the interorganizational networks conducive to its participants a competitive power and relevance in the market, capable of overcoming the limits of each individual member and thus be able to seek help for your business to flourish, grow and fruit. The method used for this project was an exploratory *survey* research, and relying on the qualitative and quantitative analysis. This, because of the analysis, interpretation and presentation of data will be valid, at certain moments, of numerical data, applying univariate statistics and multivariate statistics, and in others, by interpretative aspects of the interviews. In the results we can see that, regarding the establishment and management of networks, it appears that this process occurs similarly among the networks studied, thereby demonstrating that the initial benefits are not sufficient to maintain competitive advantages, because competing networks to be formalized by the same initial benefits. At the end of this work, from the results presented, we can answer the last specific objective: To identify the direction of the new benefits for interorganizational networks. The direction of the new benefit was shown from both the interviews and the results of quantitative analysis, the networks are becoming increasingly concerned about their development process through exchange of experiences and knowledge, which from these interactions will get new ideas and new benefits to achieve it with greater legitimacy in the market and therefore greater sustainability. This concern has shown that the Brazilian interorganizational networks to achieve greater competitiveness in their market, they should be qualified for a more dynamic exchange of information and knowledge.

Keywords: Interorganizational Networks, Benefits, New Benefits

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo conceitual da vantagem competitiva pela abordagem de redes	20
FIGURA 2 – Três tipos de redes interorganizacionais ao longo do tempo	40
FIGURA 3 – Síntese das etapas da pesquisa e formas de coletas de dados	54
FIGURA 4 – Local de atuação das redes pesquisadas	57
FIGURA 5 - Faturamento das redes participantes	60
FIGURA 6 - Faturamento individual vs ocupar cargo	61
FIGURA 7 – Relação do tamanho das empresas em relação ao tempo de atividade	62
FIGURA 8 – Faturamento vs tempo na rede	62
FIGURA 9 – Distribuição dos fatores pelo gráfico Sree Plot	72
FIGURA 10 – Regressão dos resíduos padronizados da variável tempo rede	86
FIGURA 11 – Síntese das considerações em relação ao estudo	93

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Abordagem econômica sobre redes interorganizacionais	28
TABELA 2 – Abordagem sociológica sobre redes interorganizacionais.....	29
TABELA 3 – Abordagem estratégica sobre redes interorganizacionais.....	30
TABELA 4 – Resultados encontrados nos periódicos sobre benefícios	35
TABELA 5 – Várias Influências no longo prazo dos relacionamentos	41
TABELA 6 – Participação dos integrantes em cargos na rede.....	58
TABELA 7 – Cargos ocupados nas redes interorganizacionais.....	59
TABELA 8 – Tempo da rede vs tempo de empresa	63
TABELA 9 – Algum tipo de amizade com integrantes antes da entrada na rede	63
TABELA 10 – Atrativos para reuniões nas redes interorganizacionais.....	65
TABELA 11 – Fator pelo qual uma empresa participa de redes interorganizacionais	65
TABELA 12 – Benefícios de curto prazo presentes nas redes interorganizacionais	67
TABELA 13 – Benefícios de longo prazo esperados pelas redes interorganizacionais.....	68
TABELA 14 – KMO e Teste Barlett.....	70
TABELA 15 – Variância total explicada pelos principais fatores pelo método de componentes principais	71
TABELA 16 – Distribuição dos autovalores em relação ao peso	73
TABELA 17 – Fatores de benefícios mais importantes para empresas em redes.....	77
TABELA 18 – Fatores de importância e seus principais determinantes.....	81
TABELA 19 – Análise de regressão com a variável tempo da rede	83
TABELA 20 – Valores de F para o modelo de regressão	83
TABELA 21 – Tolerância e FIV com a variável tempo rede para com os benefícios.....	84
TABELA 22 – Teste de Normalidade dos Resíduos.....	84
TABELA 23 – Tempo da rede vs benefícios proporcionados.....	88

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Perfil das redes interorganizacionais horizontais.....	97
APÊNDICE B – Distribuição das entrevistas e dos questionários aplicados.....	101
APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas.....	102
APÊNDICE D – Variáveis utilizadas para identificar os benefícios.....	104
APÊNDICE E – Questionário	108
APÊNDICE F – Matriz de correlação	112
APÊNDICE G – Matriz Fatorial	114
APÊNDICE H – Comunalidade	115
APÊNDICE I – Matriz Fatorial com Rotação Varimax	116
APÊNDICE J – Alpha de Cronbach.....	117

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problemática do Estudo	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa	18
1.4 Estrutura do trabalho	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Redes interorganizacionais	23
2.2 Redes interorganizacionais no contexto internacional	31
2.3 Benefícios que influenciam a formação e entrada em redes	32
2.4 Desvantagens para o ingresso em redes interorganizacionais	36
2.5 Novos benefícios nos relacionamentos interorganizacionais	38
2.6 Benefícios e o longo prazo	40
3 MÉTODO DO TRABALHO	43
3.1 Método de Pesquisa	43
3.2 Estratégia de Pesquisa	45
3.3 Amostra e População da Pesquisa	46
3.4 Pré-Teste do Instrumento	47
3.5 Coleta dos Dados	48
3.6 Análise dos Dados	49
3.6.1 Fase 1. Identificação e caracterização das redes.....	49
3.6.2 Fase 2. Verificação dos benefícios presentes nas redes interorganizacionais	50
3.6.3 Fase 3. Análise da importância dos benefícios.....	51
3.6.4 Fase 4. Identificação da direção dos novos benefícios.....	52
3.7 Análise documental	53
3.8 Técnica de Análise dos Dados	53
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	56
4.1 Identificação das formas de estruturação das redes interorganizacionais estudadas	55
4.2 Fatores influenciadores na geração de benefícios	67
4.2.1 Aplicação da técnica de análise fatorial para identificar os fatores mais importantes na geração de benefícios	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
5.1 Conclusões e implicações gerenciais	90
5.2 Limitações do estudo	94
5.3 Indicações de estudos futuros	94

1 INTRODUÇÃO

Os relacionamentos interorganizacionais ou redes interorganizacionais podem ser considerados tanto *ator* como *contexto*, dependendo do foco e do nível de análise. Uma rede interorganizacional é considerada *ator*, quando pode ser analisada de modo independente. Por outro lado, uma rede interorganizacional é sempre constituída por entidades menores como, por exemplo, organizações, e pode ser vista como um ambiente circundante, ou seja, passivo no contexto. Essa abordagem destaca o papel do indivíduo nas organizações no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais, enquanto que a postura anterior destaca a holística, isto é, a natureza sistêmica desse relacionamento (ALVES, BALSAN *et al.*, 2010).

O conhecimento existente na literatura científica que abrange o conceito de *Inter-Organizational Relationships* (IOR) e redes interorganizacionais é extensa (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Essa forma organizacional é predominantemente criada quando duas ou mais organizações colaboram uma(s) com a(s) outra(s) como resposta a uma ameaça de desenvolvimento no seu ambiente ou uma grande oportunidade se apresenta para elas (CHILD; FAULKNER, 1998). Espera-se que essas ligações permitam a partilha dos recursos entre as organizações envolvidas, o que resultará em vantagens competitivas mais sustentáveis para as organizações (RING; VAN DE VEN, 1992). A partir dessa visão, percebe-se o princípio sistêmico da teoria da complexidade nos meandros das redes interorganizacionais. Estas se apresentam, portanto, com o propósito principal de ser algo potencialmente maior que as partes, pois a sinergia delas faz surgir qualidades que não existiam isoladamente, como o poder de barganha, a representatividade social e econômica dos atores envolvidos. No entanto, as redes interorganizacionais, com sua estrutura, regimentos e códigos de ética, inibe as potencialidades existentes nas empresas, fazendo com que capacidades empreendedoras sejam contidas (PEREIRA, 2005).

Uma rede interorganizacional pode ser definida como uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações (MASTERALEXIS; BARR; HUMS, 2009). Para Barringer e Harrison (2000, p. 387), as empresas percebem a oportunidade de criar laços com outras empresas como atrativo, em oposição ao agir sozinho, uma percepção baseada na crença de que um esforço combinado na forma cooperativa irá aumentar a chance de alcançar os resultados desejados. Vários termos são utilizados na apresentação dos relacionamentos interorganizacionais, tais como: redes, *joint-ventures*, alianças estratégicas e cooperação.

Por outro lado, algumas empresas permanecerão nas redes interorganizacionais somente na sua fase de evolução. Nessas empresas, é demonstrado um pequeno crescimento inicial pela capacidade da rede maximizar os benefícios existentes. Em seguida, observa-se uma fase de maturação dessas empresas. Nessa fase, haveria um aumento considerável da concorrência com outras redes interorganizacionais, as quais garantiriam produtos/serviços muito similares, sendo o preço o único instrumento capaz de gerar competição entre elas. Assim, as empresas em rede podem começar a decrescer, na medida em que novos empreendedores sentirão a necessidade de evoluírem seus negócios isoladamente, competindo novamente com as antigas redes (PEREIRA, 2005).

Esse processo pode parecer nebuloso e acontece somente, caso as redes não busquem através de suas relações alternativas de criação de novos benefícios para seus associados, garantindo, desse modo, vantagens competitivas sustentáveis. Ao conseguir criar novos benefícios, as redes interorganizacionais conseguem re-escrever suas histórias, criando novos conhecimentos e reduzindo as ações oportunistas. A criação de novos conhecimentos se dará pela ação de todos os atores envolvidos no ambiente da rede, sendo um compromisso estratégico de todos. Assim, observa-se que as redes interorganizacionais podem e devem buscar novos benefícios. Apesar das redes horizontais serem constituídas, em muitos casos, para reduzir os custos, a geração de benefícios torna-se o propulsor da sustentabilidade dessas instituições (PEREIRA; VENTURINI *et al.*, 2010). A geração de novos benefícios, mesmo que temporária, é uma forma incipiente de se obter vantagens competitivas (PEREIRA, 2005).

Segundo Alves e Pereira (2010), atualmente a gestão de redes interorganizacionais levanta novas questões. Evidências sugerem que as diferenças sistemáticas na capacidade das empresas afetam o seu desempenho (LYLES; SCHWENK, 1992). Torna-se assim importante aprofundar a compreensão de qual o modelo de gestão utilizado pelas redes interorganizacionais e como as empresas e as redes poderiam desenvolver novas capacidades.

Trata-se de um tema emergente, assim, na presente dissertação, busca-se, como objetivos, identificar e analisar os benefícios na formação das redes interorganizacionais na percepção das empresas integrantes, a partir de um estudo multicase e uma revisão da literatura sobre esse tema, identificando o modo como acontece o processo de formação e desenvolvimento de redes interorganizacionais em relação aos seus benefícios e à geração de novos.

1.1 Problemática do Estudo

O discurso científico sobre formas organizacionais, em geral, e redes interorganizacionais, em particular, tem sido dominado por pressupostos estáticos ou na melhor das hipóteses, em análises comparativas estáticas (EBERS, 1997). Poucas teorias de redes interorganizacionais parecem estar bem municiadas para descrever e analisar o desenvolvimento dessas cooperações ao longo do tempo. Isto é altamente problemático, como formar, organizar, gerir e terminar as redes interorganizacionais o que é uma tarefa que demanda tempo e consome muitos recursos.

A avaliação do desenvolvimento das redes interorganizacionais tem recebido pouca atenção, tanto na investigação, quanto na prática (PROVAN; MILWARD, 1995), mesmo sendo a avaliação necessária para uma melhor compreensão dos efeitos econômicos e outros resultados do trabalho em rede, aumentando, desse modo, a legitimidade desta forma organizacional (HUMAN; PROVAN, 2000). Além disso, muitas organizações podem ter a opção de entrar em redes interorganizacionais diferentes. A avaliação das redes constitui-se uma prática potencialmente importante no processo de gerenciamento de rede. Se aplicado de uma forma sensível à dinâmica das redes interorganizacionais, essas práticas poderiam até mesmo ajudar a desenvolver outras redes interorganizacionais.

Em relação à longevidade dos relacionamentos, a incerteza é uma variável que pode comprometer os relacionamentos à medida que abre espaço para expectativas divergentes entre parceiros. Além disso, a incerteza pode gerar mudanças inesperadas, exigindo modificações nos relacionamentos (KALSING; FARIAS FILHO, 2006).

Além disso, um fator determinante para a longevidade dos relacionamentos está no fato não reconhecerem a existência de assimetria de incentivos em investir na relação, a qual, inevitavelmente surge à medida que a aliança evolui. Objetivos que eram comuns podem, com o tempo, perder parte do sentido e conseqüentemente reduzir o interesse de um ou outro participante em cooperar (WEGNER, ZEN *et al.*, 2008).

Da mesma forma, as redes podem ser vistas como um sistema que, ao longo do tempo, evolui a partir de duas entradas exógenas e duas saídas, sendo as entradas, a partir das expectativas individuais e da influência exercida pelo ambiente. E, como saídas, pode-se afirmar os resultados esperados e o comportamento entre as empresas na rede. Além disso, sua evolução pode ser comparada à noção de ciclo de vida, passando de um estágio de contatos iniciais, através de negociações e lançamento da ideia, para uma fase de cooperação,

na medida que são atingidos e satisfeitos os seus benefícios (CALLAHAN; MACKENZIE, 1999; CHILD, 2001; WITTMANN, DOTTO *et al.*, 2008; WEGNER, ZEN *et al.*, 2008).

Outro problema enfrentado pelas redes interorganizacionais é que, em alguns casos, seus integrantes guardam premeditadamente seu conhecimento e o usam para defender mais suas próprias posições do que para promover o bem comum (CROZIER, 1976). Isso evidencia que se deve verificar como são compartilhados os benefícios e se esse conhecimento está sendo distribuído para a rede ou somente para si próprio.

Segundo Galaskiewicz (2007, p. 13), existem duas dinâmicas distintas: a primeira surge e se desenvolve como resultado de uma interdependência ambiental e por meio de interesses comuns, e a segunda, por outro lado, exige uma entidade que propulsiona a formação e o desenvolvimento dos relacionamentos. É nesse sentido que, para ambas as dinâmicas, os benefícios têm que ser suficientes para que os parceiros menores abram mão de sua autonomia e se comprometam com a aliança (DAVIDSON; DE LA TORRE, 1989). Para esses membros menores, existem várias modalidades de coalizão: compartilhamento de economias de escala e escopo nos lucros, criados por elas, compartilhamento de poder de mercado com uma líder, obtenção de acesso à tecnologia de ponta e à proteção dos ventos diretos da concorrência. Segundo Doz e Hamel (2000, p. 108), as ambições e interesses estratégicos compartilhados, centradas em um inimigo comum, são considerados por gerentes como chaves para superar a rivalidade entre parceiros e manter uma aliança em funcionamento.

Portanto, se não houver a criação de novos benefícios, poderá resultar na extinção dos relacionamentos cooperativos entre os atores. A fim de entender, portanto, como estão configuradas as redes interorganizacionais em relação à geração de novos benefícios e tendo como delimitador e foco as redes horizontais, neste estudo, apresenta-se como pergunta de pesquisa:

Qual a influência dos novos benefícios na permanência das empresas em redes interorganizacionais?

1.1 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os benefícios das redes interorganizacionais na percepção das empresas integrantes

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar os principais focos de estudos e teorias a respeito de redes interorganizacionais.
- ✓ Identificar e analisar o processo de constituição e gestão de redes interorganizacionais.
- ✓ Verificar os benefícios presentes nas redes interorganizacionais e analisar a sua importância para atores em relação ao tempo em que pertence a rede.
- ✓ Identificar a direção dos novos benefícios para as redes interorganizacionais brasileiras.

1.3 Justificativa

Diversos autores, tais como Dyer e Singh (1998); Gadde, Huemer e Hakansson (2003); Gulati (1995); Gulati, Nohria e Zahher (2000); Lavie (2006), abordam a importância estratégica das redes interorganizacionais como forma de obter vantagem competitiva no mercado e o modo como essas organizações em redes obtêm vantagens competitivas por meio do desenvolvimento de relacionamentos. A alegação é que os relacionamentos são um dos mais importantes recursos da empresa.

Três razões são apresentadas: a primeira está relacionada ao acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades. Dyer e Singh (1998) e Gadde, Huemer e Hakansson (2003) demonstram que os relacionamentos de negócios são recursos estratégicos da firma

porque: (a) fornecem acesso aos recursos externos (complementares) e às atividades; (b) consideram a maioria dos gastos e aquisições (conectam a firma focal aos seus principais clientes e fornecedores) e (c) conectam o ator focal ao resto da rede de negócios na qual está participando (instituições financeiras, parceiros, rivais e assim por diante). A possibilidade de compartilhar riscos entre os participantes e de reduzir coletivamente os custos dos negócios, por exemplo, são ganhos estudados por autores desde as décadas de 80 e 90 (JARILLO, 1988; EBERS, 1997). Outros ganhos analisados desde esses estudos dizem respeito aos benefícios da união de forças, como as melhorias nos termos de acordos comerciais e à ampliação das oportunidades de parcerias (WAARDEN, 1992; HUMAN; PROVAN, 1997). Alguns estudos (Lorenzoni, Baden-Fuller, 1995; Ahuja, 2000) destacam ainda a elevação da confiança entre os participantes, o maior compartilhamento de informações e de conhecimentos, a melhoria das práticas de trabalho, a geração de novos produtos e serviços e a oferta de serviços de apoio e de assessoria técnica aos seus associados (BEST, 1990). A segunda razão está relacionada ao melhoramento da posição do ator na rede. Relacionamentos de negócios também são vistos como uma forma de influenciar a posição da empresa na qual esta profundamente embutida. Por meio dos relacionamentos de negócios um ator pode: (a) influenciar outros atores – os relacionamentos de negócios e as estruturas de redes – e (b) reestruturar a teia de interdependências no sistema de produção (GADDE; HUEMER; HAKANSSON, 2003). A terceira razão está relacionada ao potencial de criação de valor nos relacionamentos de negócios. Firms frequentemente entram em relacionamentos de negócios com o propósito de criação ou apropriação de valor. Esses valores são ambíguos por natureza, são apenas subjetivamente medidos e, desse modo, difíceis de serem acessados objetivamente. Além disso, os valores percebidos nos relacionamentos de negócios até certo ponto no tempo dependem de cada episódio de relacionamentos passados (GADDE; HUEMER; HAKANSSON, 2003).

Na Figura 1, é apresentado um modelo conceitual da vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes interorganizacionais.

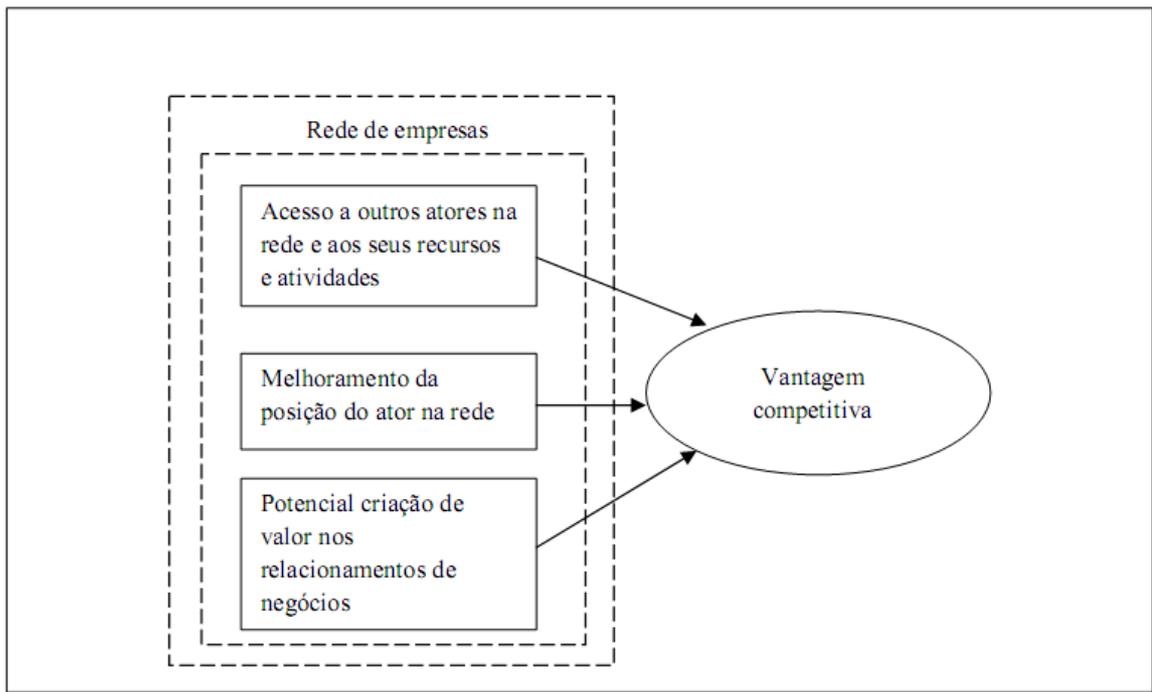


Figura 1 - Modelo conceitual da vantagem competitiva pela abordagem de redes interorganizacionais

Fonte: Alves, Tiergarten e Araujo Jr (2008, p. 8)

Segundo Castells (2000, p.188), as empresas que não aderirem a essa nova configuração em rede dificilmente continuarão a existir, pois as oportunidades são geradas a toda hora dentro das redes. O autor também ressalta que a configuração empresarial em rede, característica da economia informacional é viabilizada pelo avanço tecnológico:

“(...) a experiência histórica recente já oferece algumas das respostas sobre as novas formas organizacionais da economia informacional. (...) As redes interorganizacionais são e serão os componentes fundamentais das organizações. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação, propiciado pelo novo paradigma tecnológico.” Castells (Idem; ibidem)

Ressalta-se que as empresas pertencentes às redes estão a todo o momento avaliando os custos e benefícios para permanecerem naquela forma de associação, gerando buscas contínuas de novas oportunidades individuais. Se a rede não proporcionar novos benefícios, o processo de retroalimentação recai de acordo com a oportunidade/ameaça existente no mercado (PEREIRA, VISENTINI *et al.*, 2006). Em outras palavras, dada uma oportunidade/ameaça de mercado, se esse processo não proporcionar novos benefícios na rede, a empresa constantemente avaliará se ela permanecerá naquela forma de associação ou se ela irá sair da rede e ingressar sozinha novamente no mercado, ou poderá até mudar para

uma rede que tenha um objetivo estratégico mais compatível com seu ensejo oportunista naquele momento.

Especificamente, neste estudo, busca-se uma melhor compreensão da relação entre os temas de redes interorganizacionais de empresas e seus benefícios abordados, visando contribuir para o desenvolvimento das teorias. No que se refere à contribuição teórica, pretende-se entender de que forma as organizações buscam gerar novos benefícios e como se comportam ao longo do tempo por meio das interações na rede e com o mercado.

Outra motivação para o presente trabalho é a escassez de estudos que enfatizem a descrição do modo como acontece a geração de novos benefícios nas redes interorganizacionais ao longo do tempo de sua existência. Verifica-se também se a estagnação desses benefícios é o fator determinante para a extinção e o declínio da participação e da troca de conhecimentos dos integrantes com a rede. Quanto aos benefícios das redes interorganizacionais, as pesquisas brasileiras, até o presente momento, contribuiriam, em sua maioria, através de estudos de casos, demonstrando determinadas situações específicas do contexto em que o caso se encontra e não buscando identificar quais os fatores que geram inovação e uma maior eficácia nos relacionamentos.

1.4 Estrutura do trabalho

Frente ao objetivo principal deste estudo: *identificar e analisar os benefícios na formação de redes interorganizacionais na percepção das empresas integrantes*, a fim de entender o modo que a rede administra o desenvolvimento de novos benefícios e como esses benefícios contribuem para as empresas não deixarem as redes, na Introdução, é delineada a problemática de pesquisa, apresentando a justificativa para a realização deste trabalho e os objetivos de pesquisa. Segue, no Capítulo 2, um levantamento teórico sobre o tema. Esse capítulo apresenta a) as diferentes abordagens sobre redes interorganizacionais; b) os avanços internacionais e nacionais sobre o tema redes interorganizacionais; c) benefícios que influenciam a formação e entrada em redes; d) desvantagens para o ingresso em Redes Interorganizacionais; e) novos benefícios nos relacionamentos interorganizacionais e f) benefícios e o longo prazo. No Capítulo 3, é apresentada a metodologia utilizada no estudo em termos de método de análise, sujeitos da pesquisa, modo de coleta, análise dos dados, apresentação da matriz de agrupamento conceitual. No Capítulo 4, são discutidos os dados

levantados e triangulados nesses procedimentos , na forma de descrição das redes interorganizacionais, iniciando pela explanação dos relacionamentos estudados e pela exposição dos multicasos analisados. Na sequência, são identificadas as características comuns e divergentes das redes interorganizacionais estudadas. Em seguida, são identificados os fatores que influenciam as empresas a participarem das redes interorganizacionais e os benefícios mais recorrentes no curto-prazo e no longo-prazo. Por fim, é feita uma avaliação sobre os fatores determinantes para a geração de novos benefícios dentro das redes interorganizacionais. No Capítulo 5, são apresentadas as conclusões e as recomendações do presente trabalho, buscando explicações pormenorizadas sobre as possíveis diferenças entre os resultados obtidos e as contribuições apresentas pela literatura ao longo do tempo, tanto em relação aos avanços nacionais, quanto aos internacionais. Também é parte integrante desse capítulo as contribuições teóricas do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, buscam-se abordar as principais teorias de base que permeiam os estudos sobre redes interorganizacionais, os avanços da literatura nacional e internacional sobre o tema e as evidências a respeito dos benefícios. É pertinente destacar que a apreciação das teorias de base proporciona que, ao final desse capítulo, seja contemplado um dos objetivos desse estudo: identificar os principais focos de estudos, as teorias a respeito de redes interorganizacionais e os benefícios dos relacionamentos.

A composição das teorias de base contempladas é apresentada a partir de uma discussão sobre suas origens históricas, sua aplicabilidade em termos internacionais e nacionais. Corrobora com a sistematização do presente tópico, o fato de que o mesmo será subdividido em seis subtópicos principais.

Com relação a esse contexto, os tópicos dos estudos bibliográficos, buscarão abordar algumas variáveis que permitam uma aproximação entre as teorias e os relacionamentos interorganizacionais, a fim de buscar uma linha teórica que possa ser visualizada e identificada como fator de geração de benefícios nos relacionamentos existentes. Diante disso, este segundo capítulo faz uma aproximação entre as diversas teorias e os estudos sobre redes interorganizacionais com a geração de benefícios.

2.1 Redes interorganizacionais

Vários estudos têm demonstrado que os indivíduos tendem a formar relacionamentos interpessoais com outros indivíduos e esses relacionamentos afetam sua interação com os outros (GRANOVETTER, 1973; UZZI, 1997). Além disso, como as organizações são, essencialmente, compostas por vários indivíduos, é uma consequência lógica que elas também estejam ligadas a outras organizações por meio de redes interorganizacionais. A importância dos relacionamentos interpessoais e interorganizacionais são cristalizadas no argumento de *embeddedness*, segundo o qual o comportamento das organizações, instituições e indivíduos são afetados e constrangidos pelas relações sociais e interpretá-los como independente seria um equívoco (GRANOVETTER, 1985). Seguindo esse argumento, pode-se esperar que o foco das pesquisas seja a descrição e a compreensão dessas relações entre os indivíduos e as organizações, possibilitando, com isso, fornecer informações valiosas sobre como as

transações são organizadas (AHOLA, 2009). Como uma rede pode ser conceituada como um sistema de múltiplas transações entre diversos integrantes organizacionais, a diversidade de estudos realizados sobre os relacionamentos interorganizacionais, sem dúvida proporciona uma valiosa lente para analisar e explicar as características e o funcionamento das redes.

Os estudos realizados sobre redes interorganizacionais podem ser classificados em vários grupos ou “escolas de pensamento” (GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998). As escolas de pensamento podem ser diferenciadas, por exemplo, nas suas variáveis antecedentes, nos desfechos de interesse e no modo como os relacionamentos são percebidos. Outra constatação é a presença na literatura sobre redes interorganizacionais em diferentes disciplinas (sociologia, economia, marketing e estratégia) e perspectivas (teorias custos de transação, capital social, institucional, dependência de marketing, industrial e recursos).

Uma das consequências resultantes da utilização de um leque tão grande de teorias é que as redes interorganizacionais são referidas por diversos termos, como: relacionamento, relações recorrentes, relacionamentos comprador-vendedor e parceria. Por exemplo, enquanto a pesquisa na área da “geografia econômica” (GRABHER, 2002) enfatiza as relações entre organizações, frequentemente caracterizadas por confiança ou reputação, outros aderem à “escola redes industriais” (ver, por exemplo, Hakansson; Snehota, 1995) e tendem a se referir a redes interorganizacionais como atividades conjuntas, recursos compartilhados e obrigações dos integrantes.

Muitos artigos têm abordado a natureza das redes interorganizacionais e apresentado os principais estudos realizados sobre o tema. Nos estudos de Levine e White (1961); Schermerhorn (1975); Van de Ven (1976); Galaskiewicz (1985) e Powell (1990), os relacionamentos interorganizacionais são definidos como a interação entre duas ou mais organizações. Na prática, em primeiro lugar, esta interação envolve tipicamente transações econômicas entre as duas organizações. Segundo, um relacionamento interorganizacional é considerado como um sistema social orientado para resultados. Terceiro, uma relação interorganizacional é entendida como multidimensional.

Os relacionamentos interorganizacionais são tipicamente estruturas formais de arranjos coordenados entre duas partes. Afirma-se que uma rede é um conjunto de empresas, a partir de três ou mais nós, conectados por fluxos sociais e técnicos. Esses nós se estabelecem numa dinâmica de frequência e intensidade mutável, embora repetida. Já em algumas abordagens encontradas nos artigos sobre redes interorganizacionais, há um esforço de

padronização no conteúdo, frequência e intensidade, o que é oposto aos sinais de não-padronização que veem da observação do fenômeno das redes, tais como marketing e estratégia, as relações são vistas, muitas vezes, predominantemente sob o ponto de vista econômico e oportunista.

Além desses pontos de vista, estudiosos sociais como Granovetter (1973, 1985), Krackhardt (1992), Powell (1990), Gulati (1995) e Uzzi (1997) propuseram uma visão social, segundo a qual toda a atividade econômica está integrada e afetada por um contexto social formado por indivíduos ligados a outros através de relações interpessoais.

Uma significativa quantidade de pesquisas sobre redes interorganizacionais tem enfatizado a identificação das dimensões relevantes das redes interorganizacionais (GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998; RITTER; GEMÜNDEN, 2003). O uso da noção das dimensões no presente estudo requer alguns esclarecimentos. Neste estudo, entende-se que as redes interorganizacionais têm uma natureza multidimensional, o que significa que eles não podem ser precisamente descritos ou classificados com base em uma única dimensão (como, por exemplo, a sua duração ou frequência de comunicação entre os integrantes). Em vez disso, precisa-se de múltiplas dimensões para ser usado simultaneamente, a fim de ser capaz de fornecer uma compreensão rica e abrangente dos relacionamentos.

Baseando-se tanto em uma única ou em múltiplas dimensões, as redes interorganizacionais foram identificadas como fraca ou forte (GRANOVETTER, 1973), *embedded* (UZZI, 1997) e longo prazo e curto prazo (VAN DE VEN, 1976). Segundo Granovetter (1973), uma relação muito forte é caracterizada pela sua duração, é emocional, intensa, íntima e recíproca. Outra abordagem para categorizar as redes interorganizacionais é proposta por Uzzi (1997), segundo a qual um relacionamento *embedded*, é caracterizado pela confiança, relações interpessoais e “cheio” de troca de informações tácitas e propriedades sobre *know-how*.

Algumas dimensões são frequentemente defendidas como argumentos centrais para descrever as características dos relacionamentos interorganizacionais, quais sejam confiança, compromisso, frequência de interação, interdependência, partilha de conhecimento, oportunismo, poder/control, persistência, congruência de resultados, investimentos na relação, estabilidade, conflitos, presença de obrigações sociais, mecanismos de coordenação e governança, adaptação e cultura organizacional (THORELLI, 1986; JOHANSON;

MATTSSON, 1987; RING; VAN DE VEN, 1992; GRANDORI; SODA, 1995; GULATI, 1995; HOLMLUND; TÖRNROOS, 1997; DYER, 1997; UZZI, 1997; OLIVER; EBERS, 1998; SOBRERO; SCHRADER, 1998; WALTER; MÜLLER; *et al.*, 2003; GEYSKENS; STEENKAMP; *et al.*, 2006).

Além disso, para a identificação das várias dimensões dos relacionamentos interorganizacionais, muitos estudos concentram-se na definição das dimensões individuais e na discussão da sua relação com as várias situações e contextos, por exemplo, a dimensão confiança e confiança institucional (ROUSSEAU; SITKIN, *et al.*, 1998; GUALTI, 1995a). Da mesma forma, muitas outras dimensões descrevem as redes interorganizacionais.

A dissolução das redes interorganizacionais também foi apresentada de um ponto de vista processual. Tähtinen (2001) descreveu a dissolução das relações interorganizacionais como um processo de seis etapas, que inclui a comunicação, a consideração, a saída, a capacidade legal, a renovação, o sentido das coisas e o resultados.

Todos os modelos discutidos até então enfatizam que o desenvolvimento das redes interorganizacionais possuem uma natureza processual e que o tempo e conseqüentemente as diversas trocas entre as partes envolvidas são necessárias para o desenvolvimento ao longo prazo dos relacionamentos interorganizacionais.

Muitos estudos enfatizaram os resultados gerados pelas redes e muitos outros direcionam sua atenção para implicações da governança nos relacionamentos. Por exemplo, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) ressaltam que as redes interorganizacionais são caracterizadas pela confiança e esse aspecto é determinante para a permissão do uso de mecanismos de coordenação social, tais como sanções coletivas, macro cultura, reputação para coordenação e trocas econômicas seguras. Bradach e Eccles (1989) e Adler (2001) propuseram a dimensão confiança como um mecanismo de coordenação para complementar os preços e autoridade.

Pode-se exemplificar, por meio do estudo sobre o negócio da moda em Nova York, apresentado por Uzzi (1997) no qual, foi descoberto que as redes *embedded* podem levar a vários benefícios, tais como transferência de informações e soluções conjuntas de problemas. Além disso, redes interorganizacionais que possuem *embedded* parecem reduzir o risco de encontrar o comportamento oportunista dos agentes. Vários estudiosos também discutem como as redes interorganizacionais podem ser desenvolvidas para atingir um maior desempenho e uma redução dos custos de transação nas trocas entre os integrantes (OUCHI,

1980; JARILLO, 1988; NOORDEWIER; JOHN; NEVIN, 1990; GERLACH, 1992; PARKHE, 1993; DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; ZAGHLOUL; HARTMAN, 2003; KADEFORS, 2004; CRESPIIN-MAZET; GHAURI, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

As críticas das pesquisas sobre redes estão concentradas principalmente nos estudos individuais e como eles empregam combinações altamente diversificadas de teorias e métodos, sendo que a maior parte dos estudos em redes interorganizacionais não pode ser generalizada. Na verdade, uma forte crítica às pesquisas de redes diz respeito à ampla utilização das diferentes teorias e perspectivas, como foi visto na revisão de literatura sobre estudos internacionais e nacionais apresentados nos itens subsequentes.

Na literatura, os estudos têm advertido que para estudar medidas econômicas deve-se adotar uma atitude sub-socializada (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998; SOBRERO; SCHRADER, 1998), bem como uma super-socializada (GRANOVETTER, 1985). Além disso, deve-se notar que a maioria das pesquisas sobre redes enfatiza o lado positivo dos relacionamentos interorganizacionais, bem como seus resultados. Muitos pesquisadores reconhecem a necessidade de mais pesquisas sobre seus efeitos potencialmente prejudiciais, ou seja, o lado negativo das relações interorganizacionais (RITTER; GEMÜNDEM, 2003).

Fora o risco de a rede interorganizacional falhar, as empresas que dependerem exclusivamente dessas relações, em vez de escolher entre várias opções, podem acabar colocando-se em uma posição dependente e mais complicada para obter os benefícios da relação (MILES; MILES *et. al.*, 2006). Entretanto, a independência não é necessariamente uma opção nos estudos longitudinais. Na indústria de desenvolvimento de *softwares*, é colocado que algumas empresas estavam com um risco maior de dissolução, se não participassem de redes interorganizacionais. Por exemplo, estudos que examinam os controladores de internacionalização de pequenas empresas reconhecem as redes (interorganizacionais e interpessoais) como cruciais para a sua sustentabilidade econômica (CHETTY; BLANKENBURG HOLM, 2000; CHETTY; WILSON, 2003). Weerawardena e O'cass (2006) identificaram uma centralidade e uma capacidade de alcance para as pequenas empresas em redes interorganizacionais que passaram a competir globalmente a partir da entrada na rede. Há evidências de que pequenas empresas com ambições globais, não só dependem, mas proativamente constroem novas redes para facilitar seu acesso aos mercados internacionais (LOANE; BELL; *et al.*, 2007).

A seguir, apresenta-se a Tabela 1, onde pode-se verificar que através da corrente teórica econômica, as redes interorganizacionais, por meio da cooperação, conseguem alcançar alguns importantes ganhos para as pequenas empresas, por exemplo, os derivados da especialização, os obtidos pelo compartilhamento de custos relativamente fixos diante de suas receitas reduzidas; e a assunção coletiva de atividades de pesquisa e desenvolvimento e, até mesmo, a criação de bases coletivas para a exportação (SOUZA, 2006). Nesse sentido, apenas as empresas devem escolher seus pares a partir dos recursos disponíveis e de boa reputação que desfrutam (JIANG; LI *et al.*, 2008).

Tabela 1 – Abordagem econômica sobre redes interorganizacionais

Abordagem Econômica	Formação, Participação	As redes são resultado da busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos. E, com isso, lucros e crescimento sustentável são prováveis benefícios do envolvimento em rede. Outro ponto é o de obter flexibilidade, distribuição e custos-benefício. Capacidade de realizar economias relacionais através da interconexão entre os participantes.	Williamson (1975); Dyer e Singh (1998); Chen (1999); Wong e Chan (1999); Olson (1999); Marcon e Moinet (2000); Ammenberg e Hjelm (2003); Wincent (2005); Fukugawa (2006).
	Desempenho	Os custos da cooperação são mais reduzidos do que os benefícios auferidos pelo ator. A deserção na ação coletiva é racional, ou seja, sempre que o efeito da contribuição de cada indivíduo para a provisão do benefício coletivo não exercer uma diferença perceptível para o grupo como um todo, ou para o ônus ou ganho de qualquer membro do grupo tomado individualmente. Sugere-se que o tamanho da empresa é importante para o comportamento e o desempenho dentro da rede.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Em relação à abordagem social, a Tabela 2, constata-se que um relacionamento interorganizacional eficaz é aquele capaz de alcançar os resultados desejados com sucesso (PESAMAA; HAIR, 2007), possibilitando às empresas envolvidas a se beneficiarem de múltiplas vantagens. Por meio desta perspectiva, a literatura tem produzido expressivas listas de razões pelas quais as organizações ingressam em redes interorganizacionais. Essas razões incluem também as “redes de conhecimento”, quando o objetivo é aprender e adquirir cada qual, outros produtos, conhecimentos, competências (LEI; SLOCUM, 1992) e “redes de negócio”, quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares (HARRIGAN, 1985).

Tabela 2 – Abordagem sociológica sobre redes interorganizacionais

Abordagem Sociológica	Nível de Relacionamento	Aponta que Relações interpessoais, em geral, vêm em três variedades: forte, fraco ou ausente. A respeito da vantagem a partir dos laços para o integrante de rede será maximizada se os laços da rede forem diversificados e pouco conectados, ou seja, não é a força ou a fraqueza de um laço que determina seu potencial de informação, mas a existência de um buraco estrutural (distância) entre o ator focal e seus contatos. Outro ponto é o controle social (controle ou informal) o qual, concentra-se no desenvolvimento de valores, crenças e objetivos entre os membros.	Granovetter (1973); Coleman (1988); Cohen; Levinthal (1990); Burt (1995); Borch; Arthur (1995); Gulati (1995); Das; Teng (1996); Uzzi (1997); Hansen (1999); Pihkala; Varamaki; Vesalainen (1999); Halme; Fadeeva (2000); Huggins (2001); Ahlström-Söderling (2003); Sherer (2003); Tell (2004)
	Fatores de Sucesso	A formação de redes estratégicas, confiança e dependência mútua são importantes, quando é clara a visão dos motivos para juntar-se em redes interorganizacionais. Se uma empresa não conhecer outra integrante na rede, a construção de confiança pode ser muito custosa. Destacam-se oito fatores de sucesso nas redes interorganizacionais: confiança, suporte, diretorias, segurança, dedicação, capacidades, relacionamentos externos, intermediários e tecnologia de informação. Para os participantes, honestidade e confiança são mais importantes do que a capacidade deles voltarem para a rede.	
	Partilha de Conhecimentos	Ilustra que a difusão da informação é reforçada quando uma rede está intimamente conectada entre si e fechada. Isso garante que aqueles que não observarem as normas de reciprocidade ou que transmitem a informação defeituosa serão banidos. Portanto, é determinante profundos conhecimentos dos contextos culturais e relacionamentos entre integrantes. Deve-se procurar entender como a rede funciona no contexto a qual ela está inserida e os integrantes estão mais dispostos a trocar informações de caráter estratégico com aquelas empresas que estão mais próximas e que fazem parte de sua rede. E, por fim, a respeito dessas relações de conhecimentos, mostra, através dessa abordagem, também, que a transferência de conhecimentos e sinergias em empresas de várias unidades deve perseguir novas perspectivas que combinem os conceitos de conexões de rede e relacionamento no conteúdo do conhecimento.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Referente aos termos estratégicos, conforme Tabela 3, a escolha de uma empresa consiste em aceitar a dicotomia entre utilizar recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades (MARCH, 1991). A utilização das capacidades individuais dos integrantes é interessante para o aumento da produtividade e da eficiência do emprego de capital e dos ativos. Isso se faz através da padronização, da sistemática redução dos custos, do aperfeiçoamento das tecnologias existentes, do desenvolvimento de habilidades e das capacidades organizacionais (KOZA; LEWIN, 1998). A exploração dos conhecimentos, por outro lado, é associada à descoberta de novas oportunidades para a criação de retornos

elevados, criação de novas capacidades e de investimentos em empresas com capacidade de absorção.

Tabela 3 – Abordagem estratégica sobre redes interorganizacionais

Abordagem Estratégica	Capacidades Dinâmicas	Uma característica presente nas integrantes e nas redes interorganizacionais pode-se constatar que é a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes em rápida mudança.	Thorelli (1986); Jarillo (1988); Hamel (1991); Ostgaard; Birley (1994); Brown; Butler (1995); Human; Provan (1997), (2000); Fulop (2000); Fierro (2001); Britto (2002); Miller; Besser (2005); Hanna (2007); Miles; Snow (2007); Wincent (2008); Teece (2009).
	Colaboração	Argumenta que a colaboração pode proporcionar uma oportunidade para um parceiro, a fim de internalizar as habilidades dos outros, melhorando, portanto, a sua posição dentro e fora da aliança. As redes de pequenos negócios abrem oportunidades para integração, especialmente para complementação. Sugere que se a cooperação for formalizada, alguns benefícios naturais deverão ser reduzidos.	
	Motivação Estratégica	Os empresários utilizam as redes de formas diferentes, dependendo da orientação estratégica de seus negócios. Seu envolvimento na rede influi positivamente no crescimento. E as redes são consideradas como grupos intencionalmente formados de pequenas e médias empresas, geograficamente próximas, que operam dentro do mesmo setor, podendo partilhar insumos e resultados, buscando através de acordos de longo prazo que fixam propósitos comuns entre empresas distintas, permitem obter uma vantagem competitiva frente aos competidores que estejam fora da rede.	
	Fortalecimento competitivo	Sugere que algumas empresas entram em redes para fortalecer sua posição competitiva ao invés de obter acesso a recursos novos, em que a orientação da empresa para obter benefícios dos seus parceiros é importante para o fortalecimento competitivo, ou seja, os participantes da rede devem ter consciência de que sempre se beneficiarão dos seus parceiros. E a partir da cooperação, os seguintes resultados genéricos podem ser conseguidos pelas organizações membros: aumento das forças internas da empresa, economias externas, sinergias, efeito de aprendizagem, melhor utilização de equipamentos para alcançar melhor eficácia, colocar em operação técnicas de gestão mais modernas, economias de escala e redução do risco.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

A seguir, aborda-se detalhadamente os benefícios do trabalho em redes interorganizacionais e os pontos negativos. Segue uma revisão de literatura internacional e nacional, buscando verificar como os relacionamentos interorganizacionais têm sido

estudados nos últimos anos e, com isso, delimitar os principais fatores em relação a benefícios.

2.2 Redes interorganizacionais no contexto internacional

Alguns artigos internacionais revisaram e analisaram o tema de redes interorganizacionais. Oliver e Ebers (1998) examinaram artigos de três importantes revistas americanas no período entre 1980 e 1996 e verificaram que, por trás da diversidade de objetos de investigação e pontos de partida, existiam quatro grandes áreas de pesquisas: *redes sociais*, *poder e controle*, *aspectos institucionais* e *estratégias de clusters*. O trabalho listou 17 abordagens teóricas, encontradas em 158 artigos. A lista, no entanto, inclui expressões como “poder” que não pode ser considerada como uma abordagem teórica. Os autores não discutiram a questão da unidade de estudo e nem propuseram caminhos para delinear uma solução frente à diversidade das abordagens e dos objetos de investigação, apesar das evidências encontradas.

Internacionalmente, pode-se, verificar que o construto *conhecimento* é o mais estudado. Isso se deve ao fato de que o *conhecimento* está relacionado diretamente à resolução de problemas e principalmente à obtenção de novos benefícios (inovações) em processos cooperativos. Ou seja, o surgimento do processo cooperativo busca a criação de capacidades que individualmente os membros não possuem. Dessa forma, o entendimento e formalização do conhecimento dos membros são imprescindíveis para o sucesso do empreendimento. Estudos recentes, tais como Willem e Buelens (2009); Park; Whitelock e Giroud (2009) e Ambos e Ambos (2009), já demonstram maneiras eficazes de criação de *conhecimento* em relacionamentos cooperativos, o que possibilita a esse formato organizacional perspectivas sustentáveis.

Nos estudos internacionais, também verifica-se uma busca por maneiras de aumentar a capacidade competitiva e o desempenho das organizações integrantes nos relacionamentos. A respeito dessa busca, algumas considerações podem ser feitas: 1) ainda é recente e estão em voga as pesquisas que confrontam teorias, desenvolvendo e, aplicando modelos teóricos e principalmente, a aplicações empíricas para comprovação das propostas teóricas; 2) que as pesquisas sejam conduzidas, em sua grande maioria, por abordagens inicialmente qualitativas e, mais recentemente, quantitativas; 3) a gestão e a troca de conhecimentos são, atualmente, o principal interesse das pesquisas; 4) os antecedentes que levaram a demonstrar os aspectos de

conhecimento e confiança foram os estudos sobre a formação das redes, que valorizava a necessidade de acesso a recursos materiais e imateriais, além da busca por fatores de sustentabilidade nas relações; 5) os estudos na Ásia e na Europa estão em crescimento; 6) há uma lacuna de estudos na África e na América do Sul; 7) os temas capacidade competitiva e desempenho representam 32% dos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais nos periódicos internacionais.

2.3 Benefícios que influenciam a formação e entrada em redes

Um dos mecanismos utilizados para que as empresas minimizem as dificuldades de mercado tem sido encontrado na formação de alianças estratégicas (KEIL, 2000). Obviamente, variando em uma escala na qual as empresas empenham-se totalmente e decidem comprometer-se a longo prazo, até uma forma de cooperação baseada em um curto período de tempo, na qual as empresas envolvidas possuem como objetivo a execução de um projeto.

De acordo com Verschoore (2003, p. 43-49), os benefícios das empresas ao entrarem na rede são:

- “a) poder de mercado: ampliando o potencial de barganha das organizações;
- b) provisão de serviços: oferta de serviços especializados através da rede;
- c) dispersão dos riscos: a divisão dos riscos ocorre devido às áreas compartilhadas pelos integrantes da rede;
- d) especialização flexível: a organização em rede possibilita as empresas a especialização em suas atividades-chave, deixando ao encargo da própria rede as demais atividades;
- e) aprendizagem coletiva: permite que as empresas da rede tenham uma nova perspectiva de resolução de problemas, novos métodos, entre outros;
- f) redução de custos: os custos podem diminuir em função de economias de escala que as empresas podem conseguir através das redes (custos de transação, informação, etc.);
- g) complementaridade de ativos: as empresas conseguem obter recursos não disponíveis internamente, através da disposição em rede, combiná-los para atingir seus objetivos;
- h) inovação e desenvolvimento tecnológico: estes dois elementos-chave podem ser mais facilmente obtidos através da disposição em rede, através do envolvimento entre empresas que possuem diferentes conhecimentos;
- i) acúmulo de confiança e capital social: o auxílio mútuo pode fazer com que surja o capital social e a confiança, necessários para que a cooperação possa se solidificar;

j) limitação do oportunismo: através dos mecanismos de pressão social que podem fazer com que o oportunismo diminua na rede e pelas vantagens exclusivas geradas para os indivíduos que estão na rede.”

Existem vários motivos que podem ser apontados para a formação de relacionamentos cooperativos. Esses motivos, de acordo com Kasa (1999), dependem ou refletem as diferenças entre os objetivos estratégicos das empresas, sua posição no mercado, ações atuais ou possíveis frente a outras empresas. Segundo Pereira (2005, p. 53), “(...) o paradigma vigente retrata a cooperação em rede como a melhor (única) maneira das organizações obterem vantagens competitivas sustentáveis (...)”

Para que uma empresa esteja disposta a participar da formação de uma ação coletiva (rede), é necessário que ela vislumbre a vantagem de pertencer a este grupo. De acordo com Olson (1999, p. 31), um critério que pode ser utilizado é a importância para o mesmo com base no seu tamanho. Para Olson (Idem, p.31), os grupos menores possuem maiores chances de prosseguir com a parceria, pois à medida que o número de parceiros aumenta, o incentivo para colaborar reduz devido ao aumento das dificuldades para manter as relações com os integrantes, já que suas ações não serão sentidas e percebidas pelos outros integrantes e, dessa forma, a ação em prol do grupo fica comprometida.

Um relacionamento interorganizacional eficaz é aquele capaz de alcançar os resultados desejados com sucesso (PESÄMAA, 2007), possibilitando às empresas envolvidas a se beneficiarem de múltiplas vantagens. Por meio desta perspectiva, a literatura tem produzido expressivas listas de razões pelas quais as organizações ingressam em redes interorganizacionais. Essas razões incluem também as “redes de conhecimento”, quando o objetivo é aprender e adquirir, cada qual, outros produtos, conhecimentos, competências (LEI; SLOCUM, 1992) e “redes de negócio”, quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares (HARRIGAN, 1985).

Em termos estratégicos, a escolha de uma empresa consiste em aceitar a dicotomia entre utilizar recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades (MARCH, 1991, p79). A utilização das capacidades individuais dos integrantes é interessante para o aumento da produtividade e da eficiência do emprego de capital e dos ativos. Isso se faz por meio da padronização, da sistemática redução dos custos, do aperfeiçoamento das tecnologias existentes, do desenvolvimento de habilidades e das capacidades organizacionais (KOZA; LEWIN, 1998). A exploração dos conhecimentos, por outro lado, é associada à descoberta de

novas oportunidades para a criação de retornos elevados, criação de novas capacidades e de investimentos em empresas com capacidade de absorção.

Uma empresa pode melhorar a sua imagem, reputação e legitimidade (LAWRENCE; WICKINS, 1997) por estar envolvida em uma rede, proporcionando, assim, a oportunidade para essa empresa atingir novos mercados. Parece que a inclusão de uma empresa em uma rede interorganizacional é alimentada pelo conhecimento de que uma organização pode aliviar uma série de fatores operacionais que podem se revelar difícil em uma abordagem solitária.

Despesas de marketing e de comunicação podem ser distribuídas entre os membros entidades (LAMB, 2009). O impacto dos riscos pode ser compartilhado com as empresas parceiras (WILDEMAN, 1998), além de se tornar parte de um grupo de empresas envolvidas, possibilitando maiores perspectivas de obtenção de financiamento de fontes externas. Simultaneamente, espera-se o benefício da partilha de recursos e de tecnologias entre os membros da rede (BABIÁK, 2007).

Em relação aos fatores determinantes para a formação dos relacionamentos, os estudos apontam também que a cultura de colaboração, os aspectos organizacionais e o apoio institucional são tão importantes para a formação e o desenvolvimento de redes empresariais (LOPES, 2004), quanto à informação e o conhecimento são insumos para comunidades de aprendizagem e para a formação de redes interorganizacionais (HERNÁNDEZ, 2006). Similarmente, para a formação e para a sustentabilidade dos relacionamentos interorganizacionais, há a necessidade da confiança e do aprendizado como elementos centrais (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008).

Um fator determinante, segundo Tureta e de Lima, (2006), é a reputação, que representa o mecanismo social mais importante na rede, sendo determinante para o ingresso de um novo associado e sua permanência na corporação. Para Smith e Lohrke (2008), os contextos sociais e econômicos são determinantes para a formação.

Nota-se ainda que é por meio da cooperação que as pequenas empresas podem alcançar alguns importantes ganhos, por exemplo, os derivados da especialização, os obtidos pelo compartilhamento de custos relativamente fixos diante de suas receitas reduzidas e a assunção coletiva de atividades de pesquisa e desenvolvimento e, até mesmo, a criação de bases coletivas para a exportação (SOUZA; MIGLINO; BETTINI, 2005). Nesse sentido, apenas as empresas devem escolher seus pares a partir dos recursos disponíveis e de boa reputação que desfrutam (JIANG; LI ; GAO, 2008).

As evidências teóricas e empíricas sinalizam que a configuração em rede permite às PMEs alcançarem os seguintes benefícios: maior troca de informações e de conhecimentos entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, *lobbying*, melhorias nos processos empresariais, participação em palestras e em cursos de formação, barganha de preço junto aos fornecedores, *marketing* conjunto, acesso a novos representantes, maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes, maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas e ganhos de economias de escala, de escopo e de especialização.

Quanto aos principais resultados sobre os benefícios de entrar em rede apresentados na literatura, nos últimos seis anos, pode-se verificar algumas considerações, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Resultados encontrados nos periódicos sobre benefícios

Tema: Importância/Benefícios dos Relacionamentos
<ul style="list-style-type: none"> • Em redes interorganizacionais, por exemplo, do ramo varejista (supermercados) os principais benefícios auferidos são as economias de escala, o acesso a novos fornecedores e o aumento do portfólio de produtos (LIMA FILHO; MAIA; SPROESSER; MORAES, 2006). • Os intercâmbios sociais e a experiência do passado em redes interorganizacionais estão positivamente relacionados à aprendizagem e à transferência de conhecimento em alianças e, além disso, compromisso recíproco é um fator explicativo para aprendizagem interorganizacional (MUTHUSAMY; WHITE, 2006). • A possibilidade de acesso a soluções destaca-se como o fator mais importante para os associados de redes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). • Os elementos componentes das alianças que mais predisporiam as empresas a obterem vantagens são: o enfoque em ganhos mútuos, a organização administrativa, o comprometimento e a cooperação para a obtenção de uma posição mais forte sem que ocorram perdas (BARBOSA; ZILBER; TOLEDO, 2009). • Inicialmente o benefício para adesão às redes interorganizacionais é o custo de capital e, em um segundo momento, pelas trocas de informações, melhoria em processos, expertise para obtenção de financiamento e maior aprendizagem do processo de governança (MAGALHÃES; DAUDT; PHONLOR, 2009). • A maioria das empresas reconhece a necessidade de substituir a abordagem oportunista de colaboração por meio de um cuidadoso planejamento, acompanhamento e coordenação. Mesmo as empresas que adotam uma abordagem <i>ad hoc</i> para parcerias, acabam percebendo que parcerias bem-estruturadas lhes permitem aproveitar melhor seus recursos e gerenciar seus mercados (DODOUROVA, 2009). • A complementaridade entre os parceiros da rede tem impacto significativo sobre a capacidade de uma empresa para realizar ação conjunta com seus parceiros e clientes, proporcionando acesso ao

conhecimento relevante a partir dessa relação (SCHREINER; KALE; CORSTEN, 2009).

- O tamanho da empresa não influencia significativamente no decorrer da aquisição do conhecimento nas *Joint Ventures*, por outro lado, existe um impacto de compatibilidade positiva e significativa da cultura organizacional na aquisição de conhecimento (PARK; WHITELOCK; GIROUD, 2009).
- Contrato formal está positivamente e significativamente relacionado ao acesso a conhecimentos e aquisição de conhecimento e também quanto mais tempo tem um relacionamento interorganizacional, mais forte é a associação entre a competência e a confiança na aquisição de conhecimento (LUI, 2009).
- Um elevado grau de complementaridade de recursos com aliança de parceiros será positivamente associado ao desempenho de uma empresa quando os parceiros também têm alto status social (LIN; YANG; ARYA, 2009).

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Observa-se que a complementaridade entre os parceiros da rede tem impacto significativo sobre a capacidade de uma empresa para realizar uma ação conjunta com seus parceiros e clientes, proporcionando acesso ao conhecimento relevante a partir dessa relação (SCHREINER; KALE; CORSTEN, 2009). Neste sentido, a maioria das empresas reconhece a necessidade de substituir a abordagem oportunista de colaboração, através de um cuidadoso planejamento, acompanhamento e coordenação. Mesmo as empresas que adotam uma abordagem *ad hoc* para parcerias, acabam percebendo que parcerias bem-estruturadas lhes permitem aproveitar de modo mais produtivo seus recursos e gerenciar seus mercados.

Os estudos ainda apontam que o tamanho da empresa não influencia significativamente no decorrer da aquisição do conhecimento nas *Joint Ventures* (PARK; WHITELOCK; GIROUD, 2009) e que um elevado grau de complementaridade de recursos com aliança entre parceiros será positivamente associado ao desempenho de uma empresa quando os parceiros também têm alto *status* social (LIN; YANG; ARYA, 2009).

2.4 Desvantagens para o ingresso em redes interorganizacionais

Estratégias para a construção de vínculos entre as organizações têm sido discutidas na literatura, tendo a troca de recursos entre as organizações a principal vantagem para a sua formação (DAFT, 2007). Embora a literatura tenha aprofundado seus esforços em torno da formação e do desenvolvimento de redes interorganizacionais, observa-se pouca investigação dos aspectos negativos e dos custos para manter um vínculo com outras organizações, algo que pode prejudicar o desenvolvimento e a progressão de uma organização particular. A ideia

de formar um relacionamento é para diminuir a incerteza que pode ocorrer mesmo isoladamente. A incerteza é diminuída quando são procuradas relações com parceiros fiéis que partilham objetivos pontuais semelhantes. Como os membros da rede operam em bloco, aumenta a interdependência, isso significa que se uma organização não cumpre a sua parte de forma eficaz, a eficiência da rede pode diminuir, levando à diminuição de resultados para os parceiros restantes (PROVAN, 1983).

Normalmente, as empresas que estão considerando entrar em uma rede interorganizacional avaliam as vantagens e as desvantagens específicas (PESÄMAA, 2007). Todavia, empresas que entram nas redes interorganizacionais podem não possuir os conhecimentos e as competências necessárias para analisar esse passo, levando à execução de ligações inadequadas (PARK; CHEN; GALLAGHER, 2002). Parte da exigência de serem incorporadas a uma rede interorganizacional é que os parceiros serão totalmente comprometidos com os objetivos da rede, o que pode não ser verdadeiro. É possível e provável os parceiros da rede, em algum estágio, tirem vantagem das empresas que oferecem níveis superiores de empenho e/ou investimento (ADLER; KWON, 2002).

Embora a diminuição do risco seja vista como uma razão para que as empresas ingressem em uma rede interorganizacional, por outro lado, os níveis de risco em rede podem ser maiores do que individualmente (DACIN; HITT; LEVITAS, 1997; PESÄMAA, 2007), isto é, devido ao tempo que é preciso para formar relacionamentos sólidos e para a aceitação das diferenças culturais, se os riscos de falharem, das redes interorganizacionais falharem, podem ser altos. Além disso, os parceiros podem discordar sobre as decisões que conduzem à violação de certas normas que regem o funcionamento da rede (BRESNEN; EDELMAN *et al.*, 2003). Tais ações podem levar à desconfiança entre os membros e prejudicar os laços entre eles, ocasionando comportamentos defensivos.

Outro fator que influencia, dificultando a formação dos relacionamentos, é a necessidade dos integrantes investirem tempo e recursos. Em alguns casos, isso pode superar os benefícios a serem alcançados dentro da rede e pela rede. (CLARO; CLARO; ZYLBERSZTAJN, 2005)

Por fim, é preciso ressaltar que as empresas pertencentes às redes interorganizacionais estarão, a todo o momento, avaliando os custos e os benefícios para permanecer naquela forma de associação, ocasionando buscas contínuas de novas oportunidades individuais. O processo de retroalimentação recai devido à oportunidade/ameaça existente no mercado. Em outras palavras, dada uma oportunidade/ameaça de mercado, a empresa constantemente avaliará se ela permanecerá

naquela forma de associação ou se irá sair da rede e ingressar sozinha, novamente, no mercado, ou poderá até mudar para outra rede que tenha um objetivo estratégico mais compatível com o seu ensejo oportunista naquele momento.

2.5 Novos benefícios nos relacionamentos interorganizacionais

Os autores Lundin e Söderholm (1995); Hellgren e Stjernberg (1995); Jones (1996); Lundin e Steinhórsson (2003); Eloranta (2007); Artto et al. (2008); Ahola (2009) afirmam que, mesmo que as redes interorganizacionais sejam organizações temporárias, tanto sua composição, quanto seu funcionamento, são afetados pela história dos integrantes, pelas suas expectativas e pelas relações fora da rede.

Hellgren e Stjernberg (1995) argumentam que as redes interorganizacionais são parcialmente reconstruídas a partir de novos benefícios e reestruturações de seus objetivos, isso significa que é normal os integrantes participarem de outras redes com novos objetivos. Assim, as experiências obtidas durante projetos anteriores contribuem para a seleção de integrantes para as redes interorganizacionais com novos objetivos e desafios. Por exemplo, Eccles (1981) demonstrou como na indústria da construção os principais integrantes da rede tendem a estabelecer novos relacionamentos no futuro com os atuais integrantes. Além disso, foi demonstrado que as relações interorganizacionais intra-rede geram, ao longo do tempo, oportunidades de aprendizagem, redução dos custos de supervisão e redução do risco de falha da rede (ECCLES, 1981; SÖDERLUND; ANDERSSON, 1998; SYDOW; STABER, 2002).

No entanto, a obtenção destes benefícios, na prática, pode não ser fácil, devido à descontinuidade natural dos negócios, levando a rede a passar por dificuldades no desenvolvimento de um relacionamento interorganizacional forte entre os integrantes (HADJIKHANI; HAKANSSON, 1996; AHOLA *et al.*, 2006; ELORANTA, 2007). Além da história compartilhada pelos participantes, as expectativas que tinham no passado, quando entraram na rede, e os seus desejos atuais também afetam o seu comportamento, por exemplo, redução ou não seu comportamento oportunista (ECCLES, 1981; WINCH, 1989; HADJIKHANI; HAKANSSON, 1996; WINDELER; SYDOW, 2001; DUBOIS; GADDE, 2001; SYDOW; STABER, 2002; GRABHER, 2002).

Hellgren e Stjernberg (1995) têm argumentado que não existem critérios definidos para identificar e controlar os limites de uma rede. Na prática, as redes interorganizacionais podem envolver dezenas ou centenas de integrantes organizacionais. Como resultado, a identificação dos limites de uma rede, num dado período de tempo, é difícil. Primeiro porque os integrantes da rede normalmente são livres para aderir parceiros externos na rede por meio das reuniões, além disso, a composição de uma rede, em termos de participantes, é dinâmica. Ela prossegue ao longo do seu ciclo de vida, normalmente mudando ao longo do tempo.

É comum para as redes interorganizacionais incluírem vários integrantes organizacionais que são altamente heterogêneos (ECCLES, 1981; CHERNS; BRYANT, 1984; WINCH, 1989; JONES, 1996; DAVIES, 2004; BRADY; DAVIES; *et al.*, 2005; HOBDAV; RUSH, 2007; MANNING; SYDOW, 2008). Eles criam valor, combinando os recursos complementares, capacidades e conhecimento dos integrantes que participam da rede. Além disso, as relações interorganizacionais ligam os integrantes, demonstrando que diferem consideravelmente (AHOLA, 2009). Por exemplo, relações interorganizacionais entre os integrantes da rede podem ser caracterizadas pela confiança e pelo compromisso, como abordado anteriormente, ou funcionar como fontes de risco (ELORANTA, 2007; ARTTO; KUJALA, 2008).

Um único ator pode atuar como uma autoridade legítima para a rede (HELLGREN; STJERNBERG, 1995). Além disso, os integrantes participantes variam em termos da sua capacidade de influenciar os demais, e, na prática, esse poder é, muitas vezes, distribuído de modo desigual na rede, ou seja, os integrantes, através de seu poder, influenciam nas tomadas de decisões e nos rumos a serem seguidos por toda a rede ao longo do tempo (HELLGREN, STJERNBERG, 1995; OLANDER, LANDIN, 2005). A Figura 2 ilustra um exemplo de três tipos de redes interorganizacionais estruturadas ao longo do tempo.

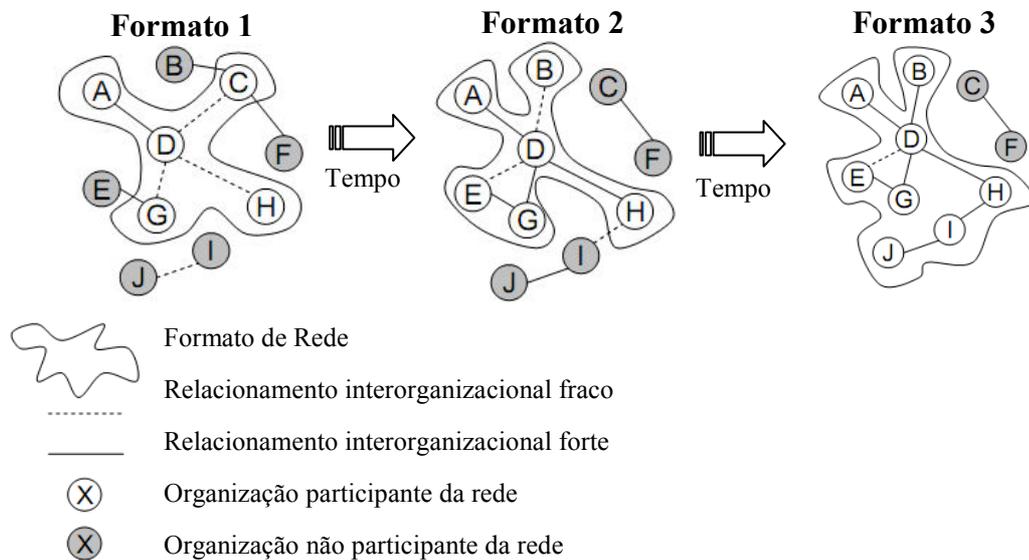


Figura 2 – Três tipos de redes ao longo do tempo
 Fonte: Ahola (2009)

2.6 Benefícios e o longo Prazo

Inicialmente um dos benefícios significativos para a geração de novos benefícios surge de redes informais, onde, por meio da transferência de conhecimento tácito é promovida a aprendizagem. Já, a longo prazo, as empresas que não cooperam, conseguem ter acesso limitado a uma base de conhecimento. Outro fator para geração de novos benefícios nas redes interorganizacionais é que, quando elas possuem focos diferentes e são multifuncionais, a difusão de práticas pode ocorrer de forma mais eficaz, envolvendo integrantes de uma grande variedade de contextos.

As redes interorganizacionais não são apenas essenciais para o acesso ao conhecimento para criar inovações internas ou para a difusão da inovação tecnológica, mas que são igualmente importantes para a aprendizagem sobre as práticas de trabalho inovador que outras organizações tenham desenvolvido ou adotado (ERICKSON, JACOBY, 2003). No que diz respeito à relação entre a rede e à difusão de inovações, a maioria das pesquisas destaca o papel dos indivíduos e, mais especificamente, a importância das redes informais e interpessoais para a difusão de inovações.

Além disso, a longo prazo, podem-se afirmar que as redes sofrem várias influências como demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Várias influências no longo prazo dos relacionamentos

Fator	Influência no Longo Prazo dos Relacionamentos
Redes Informais	Através da transferência de conhecimento tácito promovem a aprendizagem.
Falta de Cooperação e Conflito	Acesso limitado à base de conhecimento
Focos Diferentes	A difusão de práticas ocorre de forma mais eficaz, envolvendo integrantes de uma grande variedade de contextos.
Interdependência	As redes fortes têm um impacto positivo sobre inovação. O tipo de interdependência que caracteriza as relações em rede entre as empresas foi encontrado para ser uma variável importante em termos de mediação, que estabelece os mecanismos de governança adequadas que promovam a inovação.
Poder e Dependência	As políticas de incentivos podem promover a manutenção nos relacionamentos.
Governança (Coordenações)	São determinantes para moldar as características das relações. Devido ao seu impacto positivo no fluxo de informação e confiança nos contratos de colaboração interfirmas por tempo indeterminado.
Comprometimento	Além disso, o envolvimento com uma gama diversificada de parceiros permite à integração de diferentes bases de conhecimentos, comportamentos e hábitos de pensamento que desenvolvem benefícios. E a colaboração acumula experiências, reflexão e interpretação, que contribuem para o desenvolvimento da rede.
Satisfação	Enquanto o integrante estiver bem estabelecido na rede, vai favorecer o desenvolvimento de inovações e da difusão de inovações entre os integrantes.
Comunicação	Comunicação formal e informal entre pessoas com diferentes informações, habilidades e valores aumenta a possibilidade de novas combinações imprevistas de conhecimento, o que pode gerar novas descobertas.
Problemas de Participação	A formalização da Rede foi reconhecida como sendo prejudicial para a inovação. Estruturas rígidas pela formalização desempenham uma papel importante na eficácia e na sua capacidade de apoiar o processo de inovação.

Fonte: Pittaway, Robertson *et al.* (2004)

Neste capítulo, foi possível apresentar as diversas correntes teóricas existentes e discuti-las. Por outro lado, também se pode verificar que o tema redes interorganizacionais é um assunto muito mais complexo do que simplesmente analisar uma corrente específica de pensamento, por exemplo, estudar e analisar somente o aspecto econômico ou o aspecto social, ou então, coletar e discutir dados, a partir de uma teoria posta sem reflexão. Algumas

das teorias utilizadas isoladamente não têm capacidade para apreender a complexidade do fenômeno de redes interorganizacionais.

A pesquisa bibliográfica sobre redes interorganizacionais contribuiu para uma melhor verificação da situação atual do uso dessas correntes teóricas, apresentadas ao longo dos anos, favorecendo uma reflexão a respeito do estágio que estão os estudos e as redes em relação ao seu ambiente. A partir desse levantamento, foi possível verificar também os fatores que influenciam na formação e na entrada das empresas em redes interorganizacionais e também as desvantagens que, estar e/ou participar de redes, gera.

Por fim, o capítulo abordou a questão da geração de novos benefícios e a importância de, ao longo do tempo de formação, estar atento às oportunidades de aprendizagem, redução dos custos e redução do risco de falha da rede, pois, ao longo do tempo, as redes interorganizacionais vão se reconfigurando e buscando novos objetivos, tanto individuais, quanto coletivos, devido à difusão de inovações na rede.

No próximo capítulo, apresentam-se as ações operacionais que nortearam o estudo com um detalhamento das etapas e da sistemática utilizada para a realização do estudo.

3 MÉTODO DO TRABALHO

O presente capítulo apresenta-se de forma a garantir o que se pretende fazer para alcançar a resposta do problema de pesquisa e de como atingir os objetivos propostos por esse trabalho. Tais tópicos apresentam as ações operacionais e os aspectos conceituais que subsidiaram a pesquisa de modo a individualizar e a detalhar os conceitos adotados, as etapas e a sistemática utilizadas para sua efetivação, visando conferir-lhe sustentação e validade científica. Dessa forma, o presente capítulo está subdividido em cinco partes principais, na qual detalha-se de forma mais clara possível o método de pesquisa que norteou esse estudo.

3.1 Método de pesquisa

Para toda pesquisa científica, definir alguns aspectos são necessários em relação ao seu posicionamento: primeiro, ao estágio de desenvolvimento teórico, cujos focos estão na construção de teorias ou em suas testagens; segundo, ao propósito da teoria, seja descritiva, explicativa ou preditiva (SNOW; THOMAS, 1994).

No que se refere ao primeiro objetivo específico da pesquisa de compreender os principais focos de estudos e teorias das redes interorganizacionais, contribuindo, assim, para o processo de construção e de desenvolvimento de uma teoria sobre esse tópico. O desenvolvimento teórico foi apresentado no Capítulo II.

Em relação ao propósito da teoria, esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória. Para Snow e Thomas (Idem, p.), a caracterização exploratória se refere a estudos que buscam estabelecer como e por que variáveis chaves são relacionadas. O objetivo do pesquisador com esse tipo de pesquisa é: (a) explorar a natureza e o grau de associação entre as variáveis, (b) decidir se variáveis adicionais são necessárias para prover uma maior precisão na descrição do fenômeno e (c) oferecer explicações teóricas dos relacionamentos observados.

A pesquisa levantamento ou *survey*, segundo Fink e Kosecoff (1998), é um método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas idéias, sentimentos, saúde, planos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro. Uma *survey* pode ser feita através

de um questionário autoadministrado onde alguém completa os dados com ou sem assistência. Esse questionário pode ser enviado pelo correio ou por e-mail. A *survey* pode ainda ser feita através de entrevistas pessoais ou por telefone.

Segundo Filippini (1997), a *survey* pode ter três objetivos:

- Pesquisa levantamento exploratória: quando o objetivo é obter uma percepção preliminar a respeito de um tópico, fornecendo a base para um levantamento mais profundo. Esse tipo de pesquisa pode auxiliar na determinação de conceitos a serem medidos em relação ao fenômeno de interesse, no qual a melhor forma de medi-los e em como descobrir novas facetas do fenômeno sob estudo. Em alguns casos, este tipo de *survey* pode ser realizado, utilizando dados coletados em estudos anteriores.

- Pesquisa levantamento confirmatória (ou teste de teoria ou explanatória): realizada quando o conhecimento de um fenômeno foi articulado de forma teórica, utilizando conceitos, modelos e proposições bem definidos. Neste caso, a coleta de dados é realizada com a finalidade específica de testar a adequação dos conceitos desenvolvidos em relação às ligações hipotéticas entre os conceitos e da fronteira da validade dos modelos. Os estudos longitudinais são mais úteis para este tipo de *survey*.

- Pesquisa levantamento descritiva: realizada para entender a relevância de um certo fenômeno e descrever a distribuição do fenômeno em uma população. Sua finalidade primária não é o desenvolvimento de teorias, embora, através dos fatos descritos ela pode fornecer sugestões úteis para a construção da teoria e para o refinamento da mesma.

De acordo com Forza (2002), um *survey* contribui, para o conhecimento geral de uma área de particular interesse, pois envolve uma coleta de informações de indivíduos por meio de questionários e entrevistas.

A parte qualitativa compreende a obtenção de dados descritivos, provenientes das interações e interlocuções diretas entre o pesquisador e os participantes da pesquisa, visando a uma melhor compreensão dos fenômenos observados, além de uma análise estatística descritiva, análise fatorial e análise dos modelos de regressão nos dados coletados pela pesquisa empírica.

A pesquisa caracteriza-se por ser uma *survey* de natureza exploratória, com corte transversal de análise. Essa prática de análise é definida por Yin (2004, p.19) como a “estratégia preferida para responder a questões do tipo “como” e “por que” e para focalizar fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” (Idem, ibidem)

Através desse método *survey*, foi possível observar fenômenos ocorrentes em populações distintas, mas, ao mesmo tempo, detentoras de aspectos similares – redes

interorganizacionais com atuação no Rio Grande do Sul – sendo selecionadas por acessibilidade de forma a agregar mais informações para o entendimento da geração de novos benefícios provenientes desses relacionamentos.

3.2 Estratégia de pesquisa

Após uma breve discussão sobre o método de levantamento a ser empregado neste estudo, parte-se agora para o entendimento da estratégia de pesquisa. O método utilizado é a pesquisa *survey*. “A pesquisa *survey* envolve o exame de um fenômeno em uma grande variedade de ambientes naturais” (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993, p.5). Os fenômenos serão analisados em um ponto do tempo, o que caracteriza uma pesquisa *survey* de corte transversal (cross-sectional).

Uma *survey* tem como objetivo contribuir para o conhecimento de uma área particular de interesse, através da coleta de dados sobre indivíduos ou sobre os ambientes destes indivíduos (FORZA, 2002). Ela é feita normalmente através de questionário ou de entrevistas com um grande número de indivíduos, sem que os pesquisadores intervenham em nenhum momento (BRYMAN, 1989)

No presente trabalho, enfatiza-se, do ponto de vista qualitativo e quantitativo através de uma *survey* através de entrevistas e um questionário aplicado em diversas empresas de redes interorganizacionais brasileiras, possibilitando, com isso, uma maior compreensão dos resultados.

3.3 Amostra e população da pesquisa

Segundo Babbie (1999), as unidades de análise e de observação em um *survey* são as entidades que descrevem a população que as representa. No caso desta pesquisa, a unidade de análise refere-se às empresas integrantes de redes interorganizacionais horizontais brasileiras.

Inicialmente para a pesquisa bibliográfica, buscou-se fazer um levantamento bibliográfico a respeito de relacionamentos interorganizacionais, publicadas nacionalmente e internacionalmente no período de 2004 a 2009, totalizando 371 pesquisas, publicadas em periódicos e 104 dissertações e teses, possibilitando com esse levantamento, fundamentar o capítulo segundo.

Para a etapa qualitativa e quantitativa, a população definida foram empresas integrantes de 204 redes interorganizacionais, situadas no Rio Grande do Sul e 14 redes interorganizacionais, situadas em 14 estados brasileiros, totalizando, com isso, uma população de 218 redes interorganizacionais e 4.932 empresas melhor descrita no APÊNDICE A e APÊNDICE B.

A amostra da pesquisa é do tipo não-probabilística, selecionada tanto por tipicidade quanto por acessibilidade. De acordo com Vergara (2010), a amostra é selecionada por acessibilidade quando é realizada devido à facilidade de acesso aos elementos. No entanto, constitui-se como amostra selecionada por tipicidade quando os elementos escolhidos são representativos do mercado-alvo.

Na amostra não probabilística intencional, o pesquisador seleciona os membros da população que são suas fontes de informação, sendo comum a escolha de profissionais especializados e conhecedores da realidade sob investigação. Esse tipo de amostra pode ser útil, quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra, ou quando é preciso obter uma amostra enviesada (possuidora de características especiais), tornando-se, nestes casos, mais fidedigna e representativa que uma amostra probabilística (AAKER, KUMAR; DAY, 2001).

Desta forma, a definição dos participantes deu-se sem a preocupação da representatividade estatística, atribuindo ao pesquisador a flexibilidade de, tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, ir a campo ampliar o número de participantes ou aprofundar a conversação com os participantes para as entrevistas (DALMORO, 2009).

Tais definições vão ao encontro dos critérios utilizados para a seleção das empresas pesquisadas que foram: a) características heterogêneas, ou seja, empresas de diversas atividades e segmentos; b) redes ativas compostas por empresas atuantes; c) redes que possuem uma infraestrutura, bem como abertura à realização da pesquisa.

Dentro desses critérios, a amostra da pesquisa foi composta por 53 redes e 109 empresas mais bem descritas no APÊNDICE A e APÊNDICE B. Dentre as instituições selecionadas, duas estão presentes em vários estados, a Rede Petro e a Rede Global Info. As instituições mencionadas empregam, juntas, dezenas de milhares de empregados.

Os sujeitos da pesquisa são as empresas que mais participam de suas redes principalmente por serem em sua grande maioria ocupantes de cargos de gestão. Essas pessoas podem fornecer dados completos em decorrência do envolvimento delas diretamente

em vários processos na rede, que –naturalmente – significam conhecimento vasto sobre o assunto.

3.4 Pré-teste do instrumento

O teste piloto, doravante denominado de pré-teste, de um questionário é uma atividade absolutamente essencial de um survey, com os seguintes objetivos: (i) - esclarecer se as instruções fornecidas estão claras e objetivas; (ii) – verificar se as questões estão objetivas e sem dubiedade de interpretações e (iii) – apurar eventuais problemas de compreensão por parte dos respondentes de quais seriam as respostas esperadas (FORZA, 2002).

Forza (2002) propõe que o melhor caminho para o pré-teste é realizá-lo em etapas, cada uma completamente diferente da outra, mas com objetivos complementares.

Ele sugere que, numa primeira etapa, o pesquisador aplique o questionário em um pequeno grupo de respondentes, estando o pesquisador presente, para observar como os respondentes o preenchem e obter um feedback de cada um deles.

Numa segunda etapa, o pesquisador deve enviar o questionário para um grupo um pouco maior de respondentes com o objetivo de avaliar a qualidade do questionário e das respostas. Nesta segunda fase, o pesquisador deve realizar uma análise complementar dos dados com o objetivo de apurar: (i) - se as respostas para determinadas questões estão muito concentradas, devido à escolha da escala; (ii) - se o conteúdo das respostas difere do que era esperado; (iii) - se o conteúdo das respostas modifica o significado da questão e (iv) – avaliar o efeito das respostas em branco e um eventual viés de pesquisa que possa existir em função disto.

Este trabalho seguiu as recomendações de Forza (2002) e efetuou dois pré-testes.

O primeiro pré-teste foi realizado com dois respondentes, sendo ambos especialistas e pesquisadores, mas com muitos comentários por parte dos respondentes, uma vez que havia sido solicitada a cada um deles uma análise bem crítica.

Os comentários e resultados deste primeiro pré-teste conduziram a mudanças significativas no questionário, sendo que a alteração principal foi a redução do número de questões, que, nesta primeira versão, eram 136 assertivas. O APÊNDICE D, foi explicitado por alguns dos respondentes que o questionário estava longo, cansativo e em alguns pontos até mesmo repetitivo.

Após a análise dos comentários desta primeira versão, elaborou-se a segunda versão do questionário, que foi enviada por e-mail para 10 respondentes, sendo que todos

responderam. Esta segunda versão constava de 62 questões. A contribuição dos respondentes a esta segunda versão ocorreu em pontos específicos. Alguns foram entrevistados pessoalmente para aprimorar o questionário, ao eliminar algumas dubiedades que foram apontadas.

Além disto, nesta segunda versão, também foi possível constatar que a escala escolhida estava adequada.

Encerrada a análise desta segunda versão e acolhidas algumas de suas sugestões, foi então elaborado o questionário definitivo APÊNDICE E.

3.5 Coleta dos dados

Os instrumentos empregados, durante a etapa de coleta de dados da pesquisa, incluíram um roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE C) e um questionário (APÊNDICE E) composto por perguntas abertas e fechadas.

O emprego de diferentes instrumentos de coleta de dados (entrevista e questionário) derivou da existência e da investigação de dois tipos de sujeitos na rede: a) os gestores (diretores), que exercem funções relacionadas à coordenação e à liderança das áreas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos benefícios, e b) os colaboradores, que atuam diretamente nos setores/áreas participantes.

Conduziram-se as entrevistas apenas com os líderes/coordenadores (gestores/proprietários) das redes. Esse critério foi estabelecido, visto que esses atuam mais ativamente nas reuniões e no gerenciamento das redes, fator que os elegeu como sujeitos importantes a serem investigados, contribuindo para um melhor entendimento da dinâmica do objeto de análise da pesquisa.

Foram realizadas 33 entrevistas semiestruturadas, partindo de um roteiro destinado a levantar informações majoritariamente descritivas. A entrevista, de acordo com Barbosa (1996), é um dos métodos mais flexíveis para a obtenção de informações qualitativas em pesquisas científicas. Essa técnica de coleta de dados, quando bem planejada, apresenta algumas vantagens no que tange à obtenção de respostas mais completas e na redução da incompreensão das perguntas por parte do entrevistado, uma vez que há contato direto entre o entrevistador e o sujeito de pesquisa. As entrevistas foram gravadas, transcritas e,

posteriormente, analisadas pelo próprio pesquisador, que também utilizou entrevistas via contato telefônico . Os principais tópicos da entrevista estão abaixo relacionados

1. Como a rede interorganizacional está estruturada?
2. Quais fatores contribuem para a permanência dos integrantes em rede?
3. Quais os objetivos da rede e o que ela pretende?

Por outro lado, o questionário (APÊNDICE E) foi aplicado em 53 redes e 109 empresas integrantes das redes, com a finalidade de coletar os dados quantitativos. Também comumente denominado *survey*. O questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obtenção de informações em pesquisas científicas, é uma técnica de custo/tempo razoável, que apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato do respondente e pode conter questões, que atendem a finalidades específicas de uma pesquisa, como questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica e tipo sim ou não.

Ao questionário, foi anexada uma carta de apresentação com uma breve explicação acerca da pesquisa, esclarecimentos em relação ao procedimento de preenchimento e devolução dos questionários (APÊNDICE E).

3.6 Análise dos dados

A análise de dados é o coração do desenvolvimento de pesquisas, teorias, modelos e métodos, a partir de estudos de caso, mas é a parte mais difícil e menos codificada do processo (EISENHARDT, 1989). Para Yin (2005), a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação e no teste ou combinações de evidências qualitativas e quantitativas relacionadas às proposições do estudo.

Na sequência, as técnicas são mais bem especificadas nos procedimentos de coleta de dados, utilizados neste trabalho.

3.6.1 Fase 1. Identificação e caracterização das redes

Nesta etapa, a entrevista constituiu-se em um importante método de coleta de dados.

Na entrevista, em alguns situações, há necessidade de um contato direto entre o entrevistador e o entrevistado. Dentre as vantagens, apontadas por Selltiz (1987), estão: a produção de uma melhor amostra da população em estudo, coleta correta dos dados; já que

muitas pessoas são inábeis para o preenchimento correto do questionário, facilidade na correção de enganos dos informantes, que possui maior elasticidade na sua duração. Diferentemente do questionário, permite o uso de recursos visuais ou artificiais. Para Selltitz (Idem, p.20), “a entrevista é mais apropriada do que o questionário por revelar informações que são tanto complexas, quanto emocionalmente carregadas por favorecerem o aparecimento de sentimentos subjacentes a uma opinião expressa”.

Foram realizadas 33 entrevistas com gestores das redes. O objetivo, aqui, foi analisar o processo de constituição e de gestão das redes interorganizacionais. Para a realização das entrevistas, foi estabelecido um protocolo (APÊNDICE C) com o objetivo de identificar o perfil estratégico da rede e de compreender sua forma de estruturação e de gestão. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas pelo próprio pesquisador. As entrevistas geraram cerca de 16 horas de gravação, que, após a transcrição, possibilitou o preenchimento de 81 páginas de dados e informações a serem utilizadas no trabalho. Os principais tópicos da entrevista estão abaixo relacionados:

- a) história da empresa;
- b) objetivos da rede;
- c) diferenças entre integrantes;
- d) partilha de conhecimento;
- e) sistemas formais;
- f) hierarquia;
- g) coordenação horizontal;
- h) coordenação informal;
- i) interdependência; e
- j) conhecimento complexo.

3.6.2 Fase 2. Verificação dos benefícios presentes nas redes interorganizacionais

Sendo essa uma das etapas mais importantes do trabalho, buscou -se identificar os benefícios envolvidos para o ingresso das empresas nas redes. Dessa forma, foi possível compreender a dinâmica de relacionamentos dos agentes das redes, dado um processo de seleção de novos integrantes e/ou de sua constituição.

Essa etapa da pesquisa foi realizada por meio do questionário (APÊNDICE E), o qual foi extraído os fatores que influenciam na geração de benefícios nas redes

interorganizacionais, do ponto de vista teórico, os principais fatores encontrados na literatura sobre relacionamentos interorganizacionais expostos por Grandori e Soda (1995); Oliver e Ebers (1998); Ritter e Gemünden (2003), Pittaway, Robertson *et al.* (2004), Giglio e Kwasnicka (2005), Willem e Buelens (2009), Alves, Pereira *et al.* (2010). O intuito, aqui, foi o de descobrir qual o peso desses fatores presentes na literatura para a geração de benefícios nas redes.

Para a identificação de fatores que mais influenciaram a geração de benefícios da redes estudadas, deve-se lançar mão de técnica estatística multivariada. No entender de Dillon e Goldstein (1984), a escolha da técnica multivariada adequada para aplicar aos dados depende da relação de dependência ou de interdependência existente entre as variáveis a serem estudadas e da escala dessas mesmas variáveis.

Para a escolha das assertivas que comporiam o instrumento a ser submetido à análise das suas propriedades psicométricas, foram utilizados, principalmente os estudos de Pigatto e Alcantara (2007) e Willem e Buellens (2009), os quais, tiveram como objetivo identificar o relacionamento colaborativo entre empresas e os impactos das dimensões organizacionais na partilha de conhecimento.

Para o desenvolvimento do instrumento, a respeito da geração de benefícios nas redes interorganizacionais foram inicialmente divididas em 16 categorias, conforme APÊNDICE D. Por serem de estudos recentes e oferecerem uma revisão cuidadosa da literatura e coerente com as recomendações para a formulação de assertivas, decidiu-se adotar os comportamentos identificados pelos autores como base para o nosso universo de assertivas.

O confronto entre esses instrumentos e a relação com a literatura do Capítulo II, mostrou um grande número de sobreposições, muitas vezes, com as mesmas palavras. Identificou-se, no entanto, duas grandes dimensões não cobertas. A primeira delas diz respeito à percepção em relação aos benefícios gerados pelas redes nos relacionamentos. A segunda diz respeito a questões que avaliam globalmente a satisfação dos integrantes com a estrutura e a formação e não com o desenvolvimento da rede. As 35 assertivas, que resultaram do levantamento inicial, foram colocadas no formato de uma escala de *Likert* com seis pontos ou graus. Algumas assertivas foram redigidas na direção negativa, como tentativa para diminuir o efeito de halo; efeito pelo qual o respondente generaliza uma resposta ao conjunto do questionário e responde várias perguntas sem refletir ou, mesmo, quase sem lê-las.

3.6.3 Fase 3. Análise da importância dos benefícios

Após investigar a importância dos benefícios existentes nas redes, por meio de questionários, aplicados nas empresas pertencentes às redes, passou-se para a terceira etapa de compreensão da geração de benefícios.

Nesta parte do trabalho, buscou-se analisar a importância dos benefícios pelos autores em relação ao tempo que pertencem à rede. Foram verificados aspectos, como: fatores de geração de novos benefícios em relação ao tempo de permanência das empresas na rede.

Inicialmente, utiliza-se o estudo da análise fatorial por meio de avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões e variabilidade comuns, existentes em um conjunto de fenômenos; o intuito é desvendar estruturas existentes, mas que não observáveis diretamente. Cada uma dessas dimensões de variabilidade comum recebe o nome de FATOR (CORRAR; PAULO *et al.*, 2007).

De acordo com Malhotra (2006), Latif (1994) e Aaker *et al.* (2001), a técnica de análise fatorial possui, basicamente, quatro etapas para a sua elaboração, que são:

a) cálculo da matriz de correlação das variáveis em estudo para a verificação do grau de associação entre as variáveis, duas a duas. Nesta etapa, é verificada a adequação da aplicação da análise fatorial;

b) extração dos fatores mais significativos que representarão os dados, por meio do método mais adequado. Aqui se sabe o quão bem o modelo representa os dados e

c) aplicação da rotação, nos fatores, para facilitar o entendimento dos mesmos.

3.6.4 Fase 4. Identificação da direção dos novos benefícios

A quarta etapa do processo de coleta de dados ocorreu mediante a aplicação da parte inicial do questionário (APÊNDICE E), respondido individualmente pelos empresários participantes das redes analisadas. Com o objetivo de triangular os dados, o contato com os participantes das redes teve o objetivo de: a) verificar como os participantes avaliam o motivo de se entrar em uma rede; b) os benefícios a curto-prazo e c) os benefícios a longo-prazo.

3.7 Análise documental

Em todas as etapas do processo de compreensão das formas de constituição e de geração de benefícios das redes pesquisadas, ocorreu, também, a análise de documentos formais relacionados à política e à missão das redes. Os documentos analisados incluíram estatutos sociais, códigos de ética das redes, atas de reuniões, publicações em jornais e entrevistas em jornais dos diretores das redes.

3.8 Técnica de Análise dos Dados

Em relação à análise dos dados, por meio da utilização de múltiplos métodos, o trabalho foi realizado sob quatro enfoques distintos: (1) *Survey*; (2) Análise Fatorial; (3) Estatística Descritiva e (4) Modelo de Regressão. Primeiramente, buscou-se analisar, de forma sistêmica, os fatores indutores para a formação das redes interorganizacionais estudadas. Por meio das entrevistas informais e da análise documental, procurou-se compreender o fenômeno da formação das redes estudadas. Em seguida, através do método de *survey* aplicado às redes, buscou-se verificar as características das redes estudadas, procurando expor variáveis comuns e divergentes a elas. Essa etapa de análise dos dados, correspondente à primeira fase da Figura 3, ocorreu no mês de setembro de 2010 e serviu de guia para a compreensão da formação das redes e dos benefícios presentes e desenvolvidos nas redes.

Na análise quantitativa do estudo, demonstrado na Figura 3, o intuito foi verificar os benefícios presentes nas redes estudadas. Nesta etapa, foi realizada a análise dos dados, através das entrevistas e de dados quantitativos (questionários) para uma melhor compreensão das formas de estruturação dessas instituições. Os dados coletados, a partir das diversas fontes, foram analisados de forma predominantemente quantitativa (fase 2 da Figura 3), nos meses de setembro e outubro de 2010. As empresas caracterizadas serão analisadas por meio da utilização de técnicas da estatística descritiva (média, desvio-padrão e a análise de variância), com o objetivo de verificar os benefícios presentes nas redes estudadas.

	PRIMEIRA FASE	SEGUNDA FASE	TERCEIRA FASE	QUARTA FASE
Atores pesquisados	Empresários das redes; Consultores; Fornecedores; Diretores das redes; Gerentes das redes.	Empresas participantes das redes.	Empresas participantes das redes; Gerentes das redes; e Diretores das redes.	Empresas participantes das redes.
Foco de Análise	Redes	Empresas	Redes	Empresas
Instrumento de Coleta de dados utilizado	Entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas, análise documental	Questionários	Questionários	Questionários
Forma de Análise dos dados	Análise qualitativa por meio de análise de conteúdo.	Estatística descritiva e análise quantitativa	Análise fatorial	Modelos de regressão
Objetivos	Identificar, descrever e analisar o processo de constituição e gestão das redes interorganizacionais.	Verificar os benefícios presentes nas redes interorganizacionais.	Analisar a importância dos benefícios pelos autores com relação ao tempo em que pertence à rede.	Identificar a direção dos novos benefícios.

Figura 3 – Síntese das etapas da pesquisa e formas de coletas de dados

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Na fase 3, da Figura 3, foi utilizada a técnica de análise de fatorial. O objetivo foi identificar fatores que as empresas consideram importantes para os benefícios gerados no decorrer do tempo. Para a análise fatorial, optou-se por utilizar a análise dos componentes principais como método de estimativa das cargas fatoriais. Na definição do número de fatores, foram utilizados três critérios: autovalores maiores do que um; gráfico de declive e percentagem da variância. Esse último foi escolhido por estar mais identificado com a literatura analisada. Detectada a necessidade de rotação dos fatores, decidiu-se utilizar o processo de rotação *Varimax* normalizado. Como testes de adequação do conjunto de dados, foi utilizado o teste de esfericidade de Barlett e a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Além disso, para avaliar a coerência interna do estudo e de cada fator, foi utilizado o cálculo dos alfas de Cronbach. Essa terceira etapa foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2010.

A quarta etapa de análise dos dados (fase 4 da Figura 3) foi realizada nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro de 2010 por meio da utilização da estatística multivariada. Essa etapa teve como objetivo caracterizar as empresas em relação à direção dos novos benefícios. Assim, buscou-se identificar, pela percepção dos seus agentes, quais as ações e fatores que mais influenciam os novos benefícios. Para a relação dessa parte do trabalho, foram utilizados os testes de diferenças entre médias, testes Qui-Quadrado e modelo de regressão.

No presente estudo, foram desenvolvidas técnicas quantitativas e qualitativas, de acordo com o enfoque do problema estudado. Essa conjugação de formas de análise representa um passo importante para discussões e debates sobre o tema.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho, busca-se identificar se as características determinantes para empresas participarem de redes interorganizacionais, apontadas pela teoria analisada, são verificadas na sua forma empírica. Para isso, este capítulo constitui-se num esforço científico-metodológico, o qual, para uma melhor explanação, divide-se nas seguintes partes: a) identificando-se características comuns e divergentes das redes estudadas; b) identificação dos fatores que influenciaram as empresas a participarem das redes e o que consideram importantes para a participação em redes; c) identificação das diferenças entre as empresas por meio do tempo de permanência nas redes; d) verificação se o faturamento influencia no tempo de permanência em rede; g) identificação dos benefícios percebidos a curto prazo; h) identificação dos benefícios a longo prazo; i) identificação de quais são as questões determinantes na geração de novos benefícios. Com esta divisão, tem-se o intuito de melhor atingir os objetivos propostos no início do trabalho, possibilitando, assim, construir um fio condutor que auxilie concretizar o objetivo principal e a responder ao problema de pesquisa proposto.

4.1 Identificação das diferenças entre as redes interorganizacionais estudadas

Nessa etapa em que pretende-se verificar as diferenças entre as redes interorganizacionais, utilizaram-se dados a partir das entrevistas e dos questionários aplicados em 109 empresas integrantes de 53 redes, abrangendo o total de 33 segmentos diferentes e 142 respondentes, mais bem descritas no APÊNDICE B.

As diversas empresas integrantes das redes contribuíram, fornecendo suas percepções em relação à formação, gestão e benefícios presentes nas redes. Outra consideração também é pela diversidade de segmentos analisados, contribuindo para uma maior abrangência dos resultados individuais, ou seja, os resultados obtidos poderão ser adotados entre as diversas redes participantes, devido a particularidades como a fase de desenvolvimento de cada rede.

Algumas considerações importantes foram percebidas, uma delas está no tempo médio de existência das redes (4 anos) e no tempo de existência média das empresas, nos seus

segmentos (17 anos), demonstram uma maturidade das organizações, porém, por outro lado, talvez uma resistência por mudanças e inovações.

Em relação à atuação das redes interorganizacionais a Figura 4 demonstra que a maioria das redes pesquisadas atuam localmente (53%), em seguida, em fase mais de expansão, foram as de atuação estadual e regional.

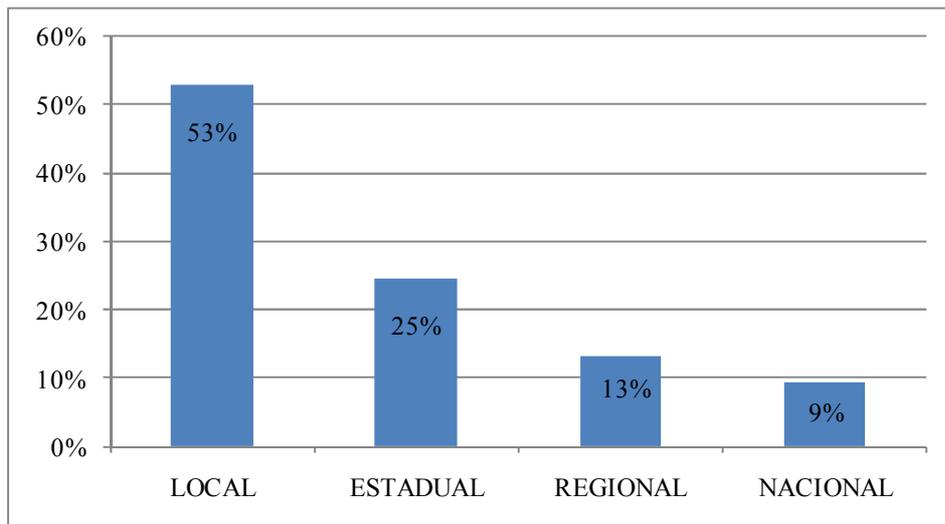


Figura 4 – Local de atuação das redes pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Em relação à expansão das redes interorganizacionais, uma consideração pode ser verificada nas entrevistas e ainda não pode ser afirmada a partir da Figura 4 que é a busca por expansão das redes com o ingresso de empresas de outras regiões. Um relato comprova isso, no momento em que a expansão é um assunto presente em diversos momentos das reuniões:

“sempre a gente busca a expansão para atingir todo o Estado. Na grande Porto Alegre, temos uma dificuldade maior de entrar mas já abrimos algumas coisa que a gente não tinha pretensão. [...] Sobre metas, a gente estipula a questão da expansão, pois chegou num momento que não tinha mais participação nas reuniões e quando não há gente motivando, as coisas não acontecem e, por isso, criamos um meta que é a de chegar a 100 lojas o quanto antes. Tínhamos uma meta de 1 a 2 lojistas mês, mas não é fácil. Tenta-se mas não pode forçar, chega um momento que fica complicado essa expansão.” (Presidente rede artigos esportivos)

Nesse relato, percebe-se que, com a desmotivação em relação aos atrativos que a rede oferece tanto de benefícios como na troca de conhecimentos, uma saída encontrada por algumas redes é a de expandir para, com isso, atrair integrantes com novas experiências e de novos mercados até então não conhecidos, por exemplo, um fator para essa expansão na rede de artigos esportivos é a entrada de integrantes de outras regiões que contribui para que, além de conhecer os negócios de outras cidades, conhecer as lojas dos integrantes.

Por outro lado, a expansão da rede para outras cidades e regiões, também pode ser um problema, se não for fomentada com cuidado, como demonstrou o presidente de outra rede no fato de a dificuldade que a expansão da rede exerceu sobre as reuniões e a troca de informações entre os integrantes:

“Santa Maria 80% compareciam, no mínimo 6 sempre havia nas reuniões. Os demais só em assembleias gerais mas é difícil, teve uma reunião que veio 15 mas é difícil. O que aconteceu na dificuldade deles virem, tivemos reuniões fora. Tivemos reuniões em Pelotas, Lajeado e se deslocamos, mais reuniões móveis mas não mais de 8 participaram. Um determinado momento a rede locou uma sala de vídeo conferência e durante 3 a 4 meses a rede manteve a sala para fazer a reunião e transmitir a reunião e os outros podendo participar. Alguns participaram e o grande problema foi que o programa esse era muito pesado e a questão de acesso aos equipamentos dos integrantes e seu conhecimento limitado de informática se tornou difícil. Tentamos de tudo para que as reuniões tivessem a maior quantidade de associados possíveis. Posso dizer que 20% desinteresse e 30% por falta de equipamento e 50% por dificuldade de deslocamento ou de tempo, mais ou menos assim.” (Presidente Rede Corretoras)”

A seguir, demonstra-se se os participantes mais ativos ocupam ou ocuparam algum cargo dentro da rede, pois como demonstrado por um lado busca-se a expansão da rede e por outros meios de conseguir atrair os atuais integrantes para reuniões.

Em relação à participação dos integrantes em cargos de gestão ou equipes de trabalho nas redes interorganizacionais, a Tabela 6, demonstra que a grande maioria dos atuantes nas redes são integrantes de algum cargo, o que colabora com a fala de um dos integrantes:

Tabela 6 – Participação dos integrantes em cargos na rede

OCUPOU ALGUM CARGO	TOTAL	%
Sim	89	63%
Não	45	32%
Não informou	8	6%
Total geral	142	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Pode-se perceber, por meio da fala de um dos presidentes entrevistados, quando ele afirma:

“Na realidade a diretoria é mais atuante, são 4 integrantes, o presidente, vice-presidente, tesoureiro e o secretário. São os que mais se reúnem os que mais conversam, que mais ligam que têm um contato maior mais por email. Há alguns que não dão retorno de nada.” (Presidente Rede Transportes)

Outro fator importante verificado é que dos integrantes que ocupam algum cargo, percebe-se na Tabela 7, que a presidência e vice-presidência representam a maioria dos

respondentes com 60%, o que mostra o envolvimento mais em cargos eletivos do que em cargos de assessoria dentro das redes. Uma outra consideração é possível também de ser verificada na participação e pelos relatos dos entrevistados é que o cargos de gestão em muitas redes estão concentrados e não existe a renovação dos membros gestores.

Tabela 7 – Cargos ocupados nas redes interorganizacionais

CARGO	TOTAL	%
Presidência	33	37%
Vice-Presidência	20	22%
Tesoureiro	15	17%
Secretário	12	13%
Conselho	9	10%
TOTAL	89	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Outra consideração é que 13% dos respondentes ocuparam mais de 1 cargo eletivo dentro da rede, ao longo dos anos, demonstrando, com isso, o que alguns respondentes afirmaram nas entrevistas sobre a troca de gestão que consta na maioria dos estatutos constituídos nas redes.

“Eu como presidente tenho bastante autonomia [...] o grupo vê isso com bons olhos até que não querem que eu saia da presidência por isso. Mas nosso estatuto foi feito já para não ter reeleição para proporcionar outros.” (Presidente Rede Indústria Confeções)

“Nós não fizemos eleição ano passado, houve uma recondução da diretoria no 1º momento, era para ter sido eleita agora no final do mês de dezembro de 2010, não foi, nós não fizemos reuniões. Tá pra ser feita, ainda sou eu, não posso ser reconduzido uma terceira vez e fere o estatuto, e vou ter que chamar as pessoas. E então vamos formar uma chapa e vou convocar.” (Presidente Rede Corretoras)

A seguir, verifica-se o tamanho das empresas respondentes e, com isso, verificar algumas questões, tentando responder se o tamanho da empresa influencia nessas questões de ocupar cargos, no tempo de rede e no tempo de empresa.

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações.

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, citados a seguir.

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

A partir dessa classificação a amostra pesquisada apresentou ser em sua maioria formada por microempresas (74 empresas) e seguido de empresas de pequeno porte com (50 empresas) e apenas 18 foram as empresas participantes classificadas como grandes empresas melhor descrito na Figura 5.

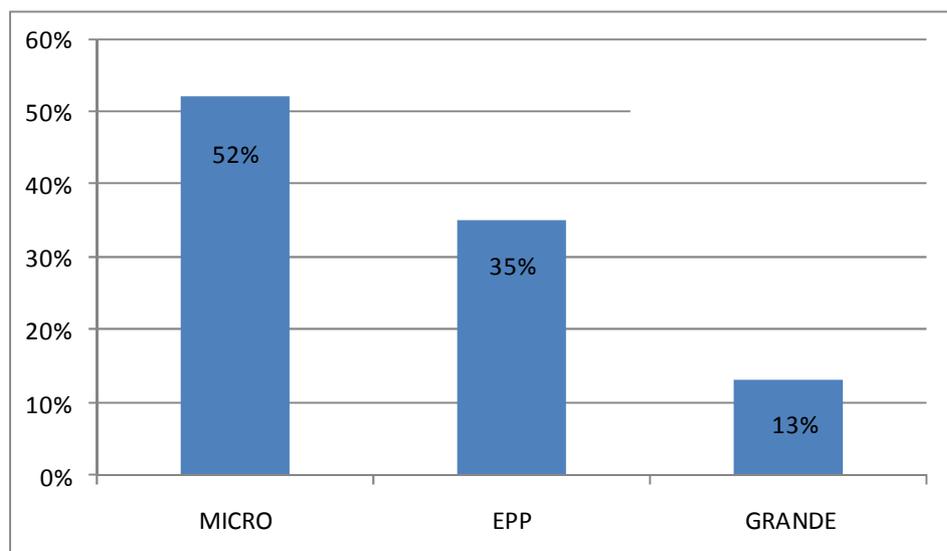


Figura 5 - Faturamento das redes participantes

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Apresenta-se na Figura 6 a relação que exerce o faturamento individual das empresas na pré-disposição em ocupar algum cargo dentro da rede.

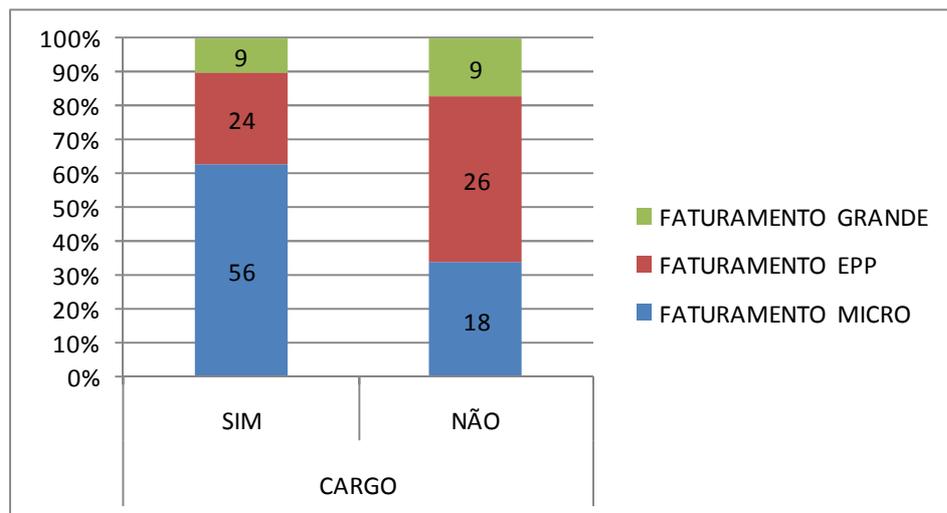


Figura 6 - Faturamento individual vs ocupar cargo

Fonte: Elaborado pelo autor (ano)

Os resultados demonstram que, em sua grande maioria, 60% dos integrantes que ocupam ou ocuparam algum cargo dentro da rede, desses, 31% são de microempresas e 20% de Empresa de Pequeno Porte.

Apesar disso, os resultados da Figura 6, apresentam que não existe qualquer relação entre tamanho da empresa com o fato de ocupar algum cargo, ou seja, o quanto a empresa fatura não determina uma condição de que ela irá exercer algum cargo na rede.

A seguir demonstra-se, na Figura 7 a relação do tamanho das empresas em relação ao tempo de atividade. A partir dos resultados, pode-se constatar que as microempresas são, em sua maioria, formadas por empresas com até 10 anos de atividade e um crescimento no decorrer dos anos nas empresas integrantes de redes, demonstrando empresas grandes, sendo as com mais de 36 anos de atividade.

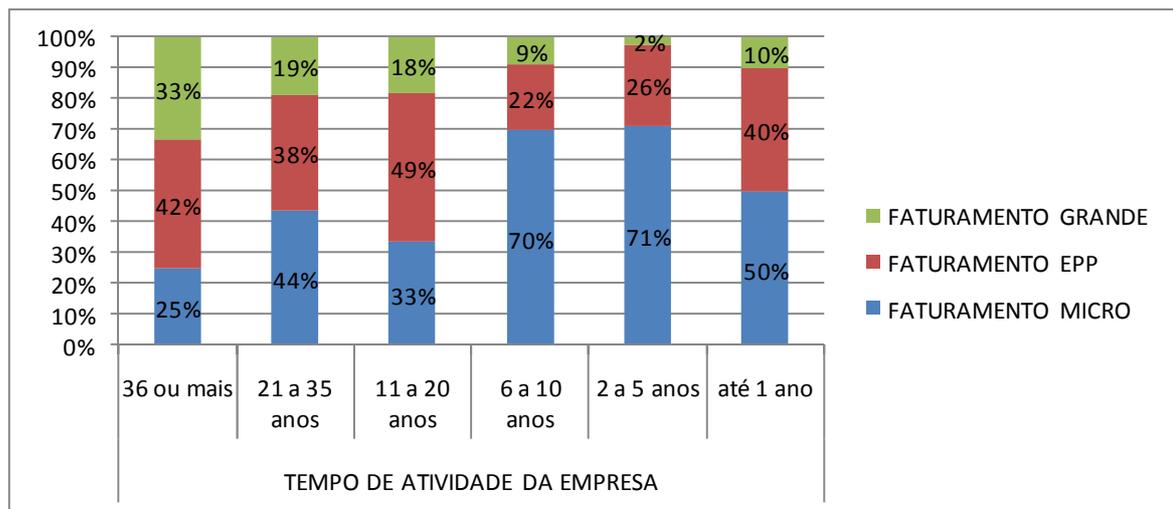


Figura 7 - Relação do tamanho das empresas em relação ao tempo de atividade das empresas
 Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Na Figura 8, podem-se verificar algumas considerações importantes, principalmente da permanência das micro e pequenas empresas nas redes interorganizacionais. Os resultados mostram que empresas com até um ano de atividade são, em sua maioria, presentes em redes com até seis anos de atividades. Sendo destacadas as pequenas e médias empresas em redes de 2 e 4 anos de atividade.

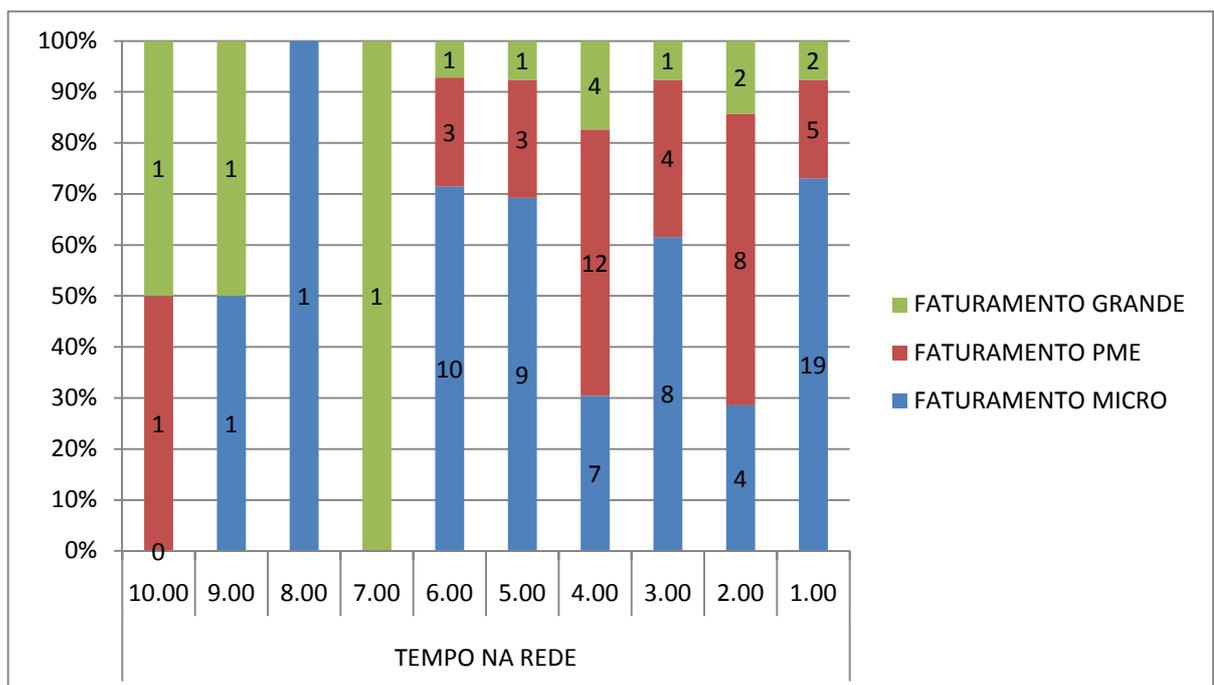


Figura 8 – Faturamento vs Tempo da rede

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se verificar quanto influencia o tempo de empresa e do tempo de existência da rede na Tabela 8, onde 69% das empresas com até cinco anos de atividade estão em redes com até um ano de formação e, por outro lado, a presença de empresas com mais de 10 anos (70%) em redes com mais de 4 anos de formação, ou seja, o tempo da rede contribui para a sustentabilidade das empresas individualmente. O resultado corrobora com o apresentado por Baiardi (2008); Amato Neto e Fucci Amato (2009); Siqueira e Fusco (2009).

Tabela 8 – Tempo da rede vs tempo de empresa

		TEMPO DE EMPRESA					
		até 1 ano	2 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 35 anos	36 ou mais
TEMPO DA REDE	Até 1 ano	19%	31%	19%	19%	12%	0%
		83%	36%	25%	14%	21%	0%
	2 a 4 anos	0%	22%	18%	36%	12%	12%
		0%	50%	45%	49%	43%	60%
	Mais de 4 anos	3%	9%	18%	42%	15%	12%
		17%	14%	30%	38%	36%	40%

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro fator que pode ser determinante para a permanência das empresas nas redes é os laços pessoais entre os integrantes antes da participação na rede. A pesquisa demonstrou na Tabela 9 que apenas 22% dos respondentes tinham algum laço de amizade com algum integrante da rede antes da sua participação, o que mostra que as redes são uma forma para ampliar as relações e os contatos sociais.

Tabela 9 – Algum tipo de amizade com integrantes antes da entrada na rede

Amizades antes da rede	Total	%
Não	93	65%
Sim	31	22%
Não Informou	18	13%
Total geral	142	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Ainda buscando identificar os fatores que fizeram os integrantes entrarem nas redes, perceberam-se algumas considerações a partir dos questionários e das entrevistas sobre essa questão de laços pessoais antes da formação ou entrada na rede.

“Esse grupo que nós estamos é um grupo que já se reunia há muitos anos. Assim de 10 anos pra cá tranquilamente. Tínhamos um grupo pequeno que éramos todos amigos donos de confecções e sempre nos dividíamos muito as coisas e emprestavamos entre nós os materiais.” (Presidente Rede de Confecções)

“Não existia relações, eu conhecia melhor outros colegas que não eram participante da rede. E no desenvolvimento foi criando um vínculo maior. E hoje se da preferência para os de dentro da rede.” (Presidente Rede Transportes)

A respeito desses resultados sobre os laços pessoais, pode-se perceber, nas entrevistas, uma forte influência na formatação e captação de integrantes pelas instituições públicas envolvidas, tanto as Universidades, Associações e Sindicatos no Rio Grande do Sul e, pelo Sebrae, nos demais estados. O que contribui para um relato de um dos entrevistados:

“A gente se reuniu e se reuni devido a cobrança do consultor que tá sempre aqui e se não tivesse isso acredito que dificilmente teríamos montado a rede.” (Presidente Rede de Escolas/Cursos/Creches)

E a partir dessa constatação, percebe-se que, sem apoio, muitas empresas tendem a paralisar suas atividades e até mesmo extinguir suas redes devido ao fato de não estarem preparadas para desenvolver a rede somente a partir dos integrantes.

Sobre a motivação dos integrantes participarem das reuniões, a Tabela 10 demonstrou que o interesse dos participantes de redes acontece devido a diversas questões e, para alguns integrantes, os atrativos são variados como troca de informações sobre o mercado e novas ideias de produtos ou serviços.

Percebeu-se também nas entrevistas e questionários aplicados, uma baixa percepção da importância das reuniões para capacitação de mão-de-obra com apenas 23% dos 142 respondentes. Outro fator significativo foi os 24% dos que se omitiram de responder tanto pelo fato de não participarem das reuniões quanto por não estarem certo do que os motiva a participar das reuniões. Melhor exemplificado pela afirmação de um dos entrevistados [...] *“pela distância, não participo das reuniões, apenas tomo conhecimento”* [...] (Integrante Rede de Farmácias).

Tabela 10 – Atrativos para reuniões nas redes interorganizacionais

Atrativos para reuniões	Total	%
Informações sobre o mercado.	79	57%
Novas ideias de produtos ou/serviços.	74	53%
Informações sobre preços dos fornecedores.	49	35%
Informações sobre preços de venda e forma de administração dos demais associados.	37	27%
Informações sobre as empresas fora da e outras redes.	34	24%
Capacitação de mão-de-obra.	32	23%

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Outra saída tomada pelas redes para aumentar a participação nas reuniões, foi colocar formalmente via estatuto a participação dos integrantes como afirma um dos entrevistados:

“[...]quando existe resistência de algum integrante para participar as reuniões eu mando um recado pedindo para olharem no estatuto[...]” (Presidente de uma das Redes)

Em relação ao motivo pelo qual os respondentes acreditavam que as empresas participam e entram em redes? Na Tabela 11, questões relacionadas à troca de conhecimentos e experiências entre os integrantes sobre o mercado, sobre suas atividades e sobre fornecedores é o que mais atrai a participar de uma rede, seguido da necessidade de tornarem-se mais competitivos e ter um poder de negociação sobre os seus fornecedores.

Tabela 11 – Fator pelo qual uma empresa participa de redes interorganizacionais

Uma empresa participa de uma rede por qual motivo	TOTAL	%
Troca de experiências, conhecimentos e informações	63	45%
Competitividade	50	36%
Poder de barganha	34	24%
Marketing	19	14%
Parcerias	18	13%

Fonte: Elaborada pelo autor

A Tabela 11 confirma o que a maioria dos entrevistados afirmaram ao serem perguntados sobre qual o maior fator de participar de uma rede.

“Os integrantes são bem unidos na troca de informações, às vezes um compra material que tem alguma novidade que não é da rotina da gente e repassa na rede para outros.” (Presidente de uma Rede)

“Troca de experiências, compra conjunta com alguns descontos especiais, reuniões em outras cidades, favorece além de conhecer os negócios em outras cidades também temos acesso às lojas dos outros integrantes. Também a troca de experiências sobre produtos que estão sempre mudando, às vezes, tem lojistas que não compra certas marcas e outros que compram ai te passam um feedback desse produto.” (Presidente Rede de Artigos Esportivos).

[...] Experiência e segurança nas tomadas de decisões. (Rede de Escolas/Cursos/Creches) [...] Ela deve pensar no seu futuro, por isso estar junto com empresas da mesma atividade fim, ela adquire experiências, conhecimento e apoio para seguir seus projetos. [...] (Rede Informática)

[...] Para abrir seus horizontes informativos e compartilhar experiências tanto negativas quanto positivas. [...] (Rede Agronegócios)

[...] Para ampliar sua rede de contatos, conhecimento de demandas e mercado, capacitação em grupo, praticar a cultura de cooperação.[...] (Rede Oléo e Gás)

[...] Em rede, ela não está sozinha, assim fica mais fácil a administração de sua empresa e agrega conhecimento também. [...] (Rede Informática)

Relacionado à competitividade, um exemplo pode ser a afirmação de um dos entrevistados do setor de floriculturas, de informática e de ópticas:

“Porque quando empresas pequenas se agrupam, as oportunidades aparecem.” (Presidente Rede Floriculturas) [...] “Pra crescer, para sobreviver perante o mercado, quando isoladamente não teria muitas chances.” (Presidente Rede Informática) [...] Juntar forças para atingir objetivos que sozinho seriam muito difíceis.(Presidente Rede Óptica)

Um exemplo da importância que as parcerias exercem, como fator para participar de redes, é expresso por um dos integrantes do setor de agronegócios ao ser questionado:

“No setor primário, aonde a pulverização de empresas é muito maior, estamos sempre dependendo do preço que nosso fornecedor nos apresenta e ao preço que nosso consumidor quer pagar, ficando para nós a ingrata tarefa de produzir entre o preço dos insumos e o valor de mercado de nosso produto, mais todo risco de trabalhar a mercê das intempéries. Além disso várias parcerias com entidades, como Sebrae, Senar, Emater, Embrapa e Universidades só se tornou possível pela concepção desta rede.” (Rede Agronegócio)

Em outras palavras os respondentes ao serem questionados sobre o por que uma empresa deve entrar em uma rede pode ser descrita pelas palavras de um respondente do setor de Escolas/Cursos/Creches:

“Uma empresa entra para uma rede, principalmente buscando ajuda, para inovar no negócio, trocar experiência, que possa beneficiar a empresa, e aproveitando para melhorar o poder de barganha perante os fornecedores, formar parcerias, facilitar os treinamentos das equipes. e para usufruir de uma marca com futuro promissor.” (Entrevistado Escolas/Cursos/Creches)

4.2 Fatores influenciadores na geração de benefícios

A seguir os respondentes e entrevistados responderam a respeito dos ganhos (benefícios) que a rede oferece a curto-prazo e o que ela espera alcançar a longo-prazo. Agrupando as opiniões dos respondentes e dos entrevistados, pode-se construir a Tabela 12 e Tabela 13, onde se apresentam os benefícios a curto e a longo prazo.

Em relação aos benefícios a curto prazo, na Tabela 12, destacam-se alguns fatores considerados, pelos integrantes, como principal benefício a curto prazo que se pode perceber na rede.

Tabela 12 – Benefícios de curto prazo presentes nas redes interorganizacionais

Benefícios Curto Prazo	Total
Relacionamento (network) - troca informações, experiências e conhecimentos	89
Poder de barganha	33
Fortalecimento da imagem e credibilidade junto ao mercado	28
Qualificação	19
Parcerias	11

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Nos resultados da Tabela 12, apresentada, os benefícios mais perceptíveis a curto-prazo são os relacionamentos que ocorrem entre os integrantes, devido às reuniões e o aumento da confiança (89%), depois o poder de barganha (24%) e o fortalecimento da imagem através do marketing (20%) são os mais destacados como benefícios de curto prazo, percebidos pelos integrantes. Algumas afirmações dos entrevistados corroboram esses resultados.

“A curto prazo os ganhos são pequenos e na visão de alguns são perdas. com o tempo, as pessoas vão se conhecendo e confiando umas nas outras, daí começa a ocorrer ganhos, que são crescimento mutuo de concorrentes as vezes diretos.” (Rede Inspeção Veicular)

“A curto prazo a nossa rede ofereceu relacionamentos e novos conhecimentos tecnico, na segunda fase quando ja tinha adquirido uma maturidade a rede passa a fazer compras conjuntas e a buscar produtos com menor preço através da compra conjunta.” (Rede Informática)

“A curto prazo é só expectativa, paciência e confiança.” (Rede Farmácias)

“Em redes normais, acredito que sejam descontos em compras. A REDE ATIVALES é uma rede de empresas prestadoras de serviços em software, não se enquadra nos moldes tradicionais de rede. Mas alguns benefícios que posso destacar e ratificar são parceria, troca de experiências e união que esperamos ter frutos na sensibilização dos governos em relação a carga tributária e também das empresas da região, que visualizem as empresas da Associação como opções concretas de solução para suas necessidades.” (Rede Informática)

“Conhecimento das demandas e investimentos previstos para o local de atuação da rede. Conhecimento de um nicho novo de mercado.” (Rede Óleo e Gás)

“Transferência de Know-how” (Rede Escola/Cursos/Creches)

“Os maiores benefícios são a longo prazo, a curto prazo está conhecer os outros administradores de empresas, conhecer ideias novas. [...]Conhecimento e vontade de cooperar os colegas [...]” (Rede InfoRede)

“Troca de experiências entre os associados” (Rede Informática, Rede Autopeças/Reparos Automotivos)

Já em relação aos benefícios visualizados e percebidos, a longo prazo, nos relacionamentos, pode-se verificar na Tabela 13 que, a longo prazo, a opinião dos respondentes passa a ser em muitos casos, a pretensão de que, com a rede a longo-prazo, passe a ter um fortalecimento da imagem e credibilidade junto ao mercado (37%) e também contínua a importância dos relacionamentos, troca de informações e experiências entre integrantes com 19%, porém, com uma menor importância do que no curto prazo.

Tabela 13 – Benefícios de longo prazo esperados pelas redes interorganizacionais

Benefícios Longo Prazo	Total	%
Fortalecimento da imagem e credibilidade junto ao mercado	52	37%
Relacionamentos (network) - troca informações, experiências e conhecimentos	26	19%
Qualificação	25	18%
Não respondeu	19	14%
Poder de barganha	15	11%
Crescimento	14	10%
Competitividade	11	8%
Inovação	7	5%
Sustentabilidade	5	4%

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Comparando as Tabelas 12 e Tabela 13, percebe-se que as redes esperam, ao longo do tempo, um fortalecimento da sua imagem. Além disso, outra consideração é que os benefícios dos relacionamentos são vistos mais como benefícios de curto prazo do que de longo prazo

pelo fato que, no longo prazo, o esperado pelos integrantes é uma satisfação com os resultados alcançados com as trocas de experiências e conhecimentos obtidos no curto prazo, e não mais no âmbito econômico do poder de barganha, mas sim de outros fatores.

4.2.1 Aplicação da técnica de análise fatorial para identificar os fatores mais importantes na geração de benefícios.

1ª Etapa

a) Cálculo da Matriz de Correlação

Analisando a matriz de correlação das variáveis em estudo (APÊNDICE F), observa-se que as correlações entre as variáveis apresenta um valor máximo de 0,709, que é a correlação entre as questões 22 e 23.

b) Adequação da Aplicação da Análise Fatorial

Para verificar se a aplicação da Análise Fatorial é adequada para estes dados, precisa-se saber se a correlação existente entre as variáveis é significativa, a ponto de apenas alguns fatores poderem representar grande parte da variabilidade dos dados.

Para tanto, aplicou-se o teste da esfericidade de Bartlett, e se o nível de significância for pequeno, então a aplicação da Análise Fatorial é adequada. Para o estudo em questão, esse teste forneceu o valor zero para o nível de significância. Concluí-se, então, que a aplicação da Análise Fatorial é adequada e que poucos fatores poderiam explicar grande proporção da variabilidade dos dados.

Além disso, deve-se verificar se a correlação entre cada par de variáveis pode ser explicada pelas demais variáveis incluídas no estudo. Então, calcula-se a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Tabela 14, em que valores menores do que 0,6 indicam que a análise fatorial é insatisfatória para a explicação da correlação de cada par de variáveis pelas demais variáveis consideradas no estudo (AAKER et al., 2001). Calculando a medida KMO, obtém-se o valor de 0,743, que indica que a aplicação da análise fatorial para o estudo é adequada, dado que cada correlação poderá ser explicada pelas demais variáveis contidas no estudo.

Tabela 14 – KMO e Teste Barlett

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra.		.743
Teste Barlett de Especificidade	Aprox. Chi-Square	1647.040
	DF	595
	Sig.	.000

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Segundo Latif (1994), outro método de se observar a adequada utilização da técnica de análise fatorial é a matriz de correlação da contraimagem. Conforme se observa no APÊNDICE F, essa matriz mostra que há uma pequena incidência de coeficientes com grandes valores, indicando que o uso da análise fatorial é, novamente, bem aceita para esses dados. Além disso, pode-se notar que os números da diagonal principal dessa matriz apresentam grandes valores, indicando adequação da amostra.

2ª Etapa – Extração dos Fatores mais Significativos

Segundo Aaker et al. (2001), como o objetivo da análise fatorial é reduzir o número de variáveis a um pequeno grupo ou construtos, uma questão central que se coloca é sobre a quantidade de fatores que devem constar no modelo.

Existem algumas formas, que são citadas a seguir, para se fazer as escolhas do número de fatores:

a) Critério de *eigenvalue*: representa a quantidade de variância nas variáveis originais, que está associada a um fator. Aqui, apenas as variáveis com *eigenvalue* maiores do que 1,0 são retidas; os demais fatores não são incluídos no modelo. Conforme demonstrado na Tabela 15, o presente estudo, segundo esse critério, apresenta 10 fatores, explicando 67,647% da variância total.

Tabela 15 - Variância total explicada pelos principais fatores pelo método de componentes principais

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,036	22,960	22,960	8,036	22,960	22,960	4,331	12,374	12,374
2	3,145	8,987	31,947	3,145	8,987	31,947	3,209	9,168	21,542
3	2,388	6,824	38,771	2,388	6,824	38,771	2,871	8,201	29,744
4	1,881	5,375	44,146	1,881	5,375	44,146	2,725	7,785	37,529
5	1,810	5,172	49,317	1,810	5,172	49,317	2,134	6,097	43,626
6	1,612	4,606	53,924	1,612	4,606	53,924	1,757	5,021	48,647
7	1,329	3,798	57,721	1,329	3,798	57,721	1,725	4,929	53,575
8	1,286	3,673	61,394	1,286	3,673	61,394	1,707	4,876	58,451
9	1,098	3,136	64,531	1,098	3,136	64,531	1,661	4,747	63,198
10	1,091	3,116	67,647	1,091	3,116	67,647	1,557	4,449	67,647
11	,954	2,726	70,372						
12	,890	2,542	72,914						
13	,831	2,375	75,289						
14	,778	2,224	77,513						
15	,744	2,125	79,639						
16	,726	2,074	81,713						
17	,600	1,715	83,428						
18	,580	1,656	85,084						
19	,538	1,536	86,620						
20	,514	1,470	88,090						
21	,452	1,290	89,380						
22	,429	1,225	90,605						
23	,423	1,207	91,813						
24	,392	1,121	92,934						
25	,363	1,038	93,972						
26	,327	,935	94,907						
27	,300	,857	95,764						
28	,260	,742	96,507						
29	,245	,699	97,206						
30	,219	,627	97,833						
31	,197	,562	98,395						
32	,168	,480	98,875						
33	,148	,423	99,298						
34	,140	,401	99,699						
35	,105	,301	100,000						

Método de Extração: Componentes Principais
 Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

b) Critério do gráfico Scree Plot: é a representação gráfica de *eigenvalues* em relação ao número de fatores, para fins de extração. Tipicamente, o gráfico apresenta uma acentuada interrupção entre o acentuado declive dos valores com grandes autovalores e uma gradual redução relacionada com o restante dos valores. Na Figura 9, é apresentada a abordagem gráfica relacionada ao presente estudo. Pelo que se pode notar, há um acentuado declive no primeiro fator, o que representa a escolha de um fator com a utilização desse critério.

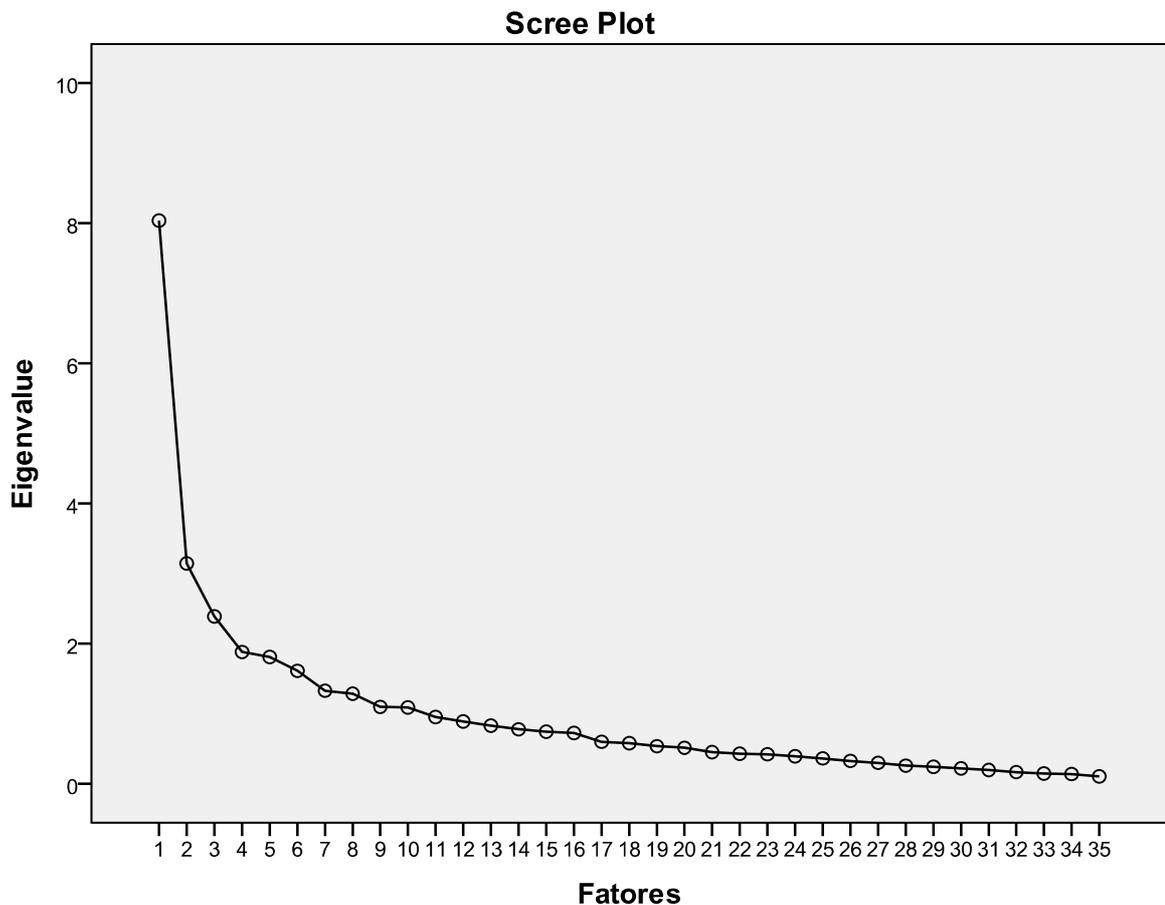


Figura 9 – Distribuição dos fatores pelo gráfico Scree Plot

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

c) Critério de porcentagem da variância: o número de fatores extraído é determinado de maneira que a porcentagem cumulativa da variância, extraída pelos fatores, atinja um nível satisfatório. Este “nível satisfatório”, apesar de não haver consenso na literatura, está em torno de 60% da variância total explicada (MALHOTRA, 2001; LATIF, 1994 e AAKER *et al.*,

2001). No presente estudo, observa-se que, utilizando-se esse critério, faz-se necessária a inclusão de 8 fatores, perfazendo um total de 61,40% da variância total explicada.

No entanto, por não haver uma concordância dos estudiosos sobre qual o melhor método de extração dos fatores, nesse estudo, será aplicado o critério de porcentagem da variância, ou seja, somente os fatores que tiverem autovalores maiores que 1,0 até a porcentagem de 61,40% da variância total explicada.

Foi realizado, inicialmente, a extração dos fatores por meio do método dos componentes principais. A análise dos componentes principais leva em conta a variância total dos dados. A diagonal da matriz de correlação consiste de unidade (composta por algarismos 1), e a variância plena é introduzida na matriz de fatores. Segundo Malhotra (2001) e Aaker et al. (2001), recomenda-se a análise de componentes principais quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados, para utilização em análises multivariadas subsequentes.

A Tabela 16 demonstra que o autovalor do fator 1 possui o valor de 8,036. Calculando à proporção que o primeiro autovalor (8,036) representa em relação à soma de todos os autovalores ($8,036 + 3,145 + 2,388 + 1,881 + \dots + 0,105 = 35$), encontram-se 22,960%. Fazendo o mesmo cálculo, encontram-se 8,987% para o segundo autovalor e, assim, sucessivamente.

Tabela 16 - Distribuição dos autovalores em relação ao peso

Fatores	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,036	22,960	22,960
2	3,145	8,987	31,947
3	2,388	6,824	38,771
4	1,881	5,375	44,146
5	1,810	5,172	49,317
6	1,612	4,606	53,924
7	1,329	3,798	57,721
8	1,286	3,673	61,394
9	1,098	3,136	64,531
10	1,091	3,116	67,647
11	,954	2,726	70,372
12	,890	2,542	72,914
13	,831	2,375	75,289
14	,778	2,224	77,513

15	,744	2,125	79,639
16	,726	2,074	81,713
17	,600	1,715	83,428
18	,580	1,656	85,084
19	,538	1,536	86,620
20	,514	1,470	88,090
21	,452	1,290	89,380
22	,429	1,225	90,605
23	,423	1,207	91,813
24	,392	1,121	92,934
25	,363	1,038	93,972
26	,327	,935	94,907
27	,300	,857	95,764
28	,260	,742	96,507
29	,245	,699	97,206
30	,219	,627	97,833
31	,197	,562	98,395
32	,168	,480	98,875
33	,148	,423	99,298
34	,140	,401	99,699
35	,105	,301	100,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Pode-se verificar, através da Tabela 16, que dez fatores possuem *scores* maiores do que 1,0 e representam 67,647% da variância total. No entanto, optou-se por trabalhar com apenas oito fatores que correspondem a 61,40% da variância total explicada.

No APÊNDICE G, encontram-se as cargas fatoriais que indicam o peso de cada um dos 8 fatores selecionados em cada variável. Por exemplo, a variável 6 é explicada, principalmente, pelos fatores 4 (0,418) e 7(0,492).

A soma do quadrado das cargas fatoriais para cada variável resulta no valor da comunalidade (APÊNDICE H), que é o índice da variabilidade total, explicada pelos 5 fatores para essa variável. As variáveis com comunalidades inferiores a 0,2 ou mesmo 0,3 têm pouco em comum com as outras e não são explicadas pelas componentes ou fatores, devendo sair da análise, o que pela análise do APÊNDICE H, não existe nenhuma questão com comunalidade inferior a 0,4. Por isso, o questionário manteve as 35 variáveis.

3ª Etapa – Aplicação da Rotação

Observando o APÊNDICE I, percebe-se que a variável 6 é explicada, principalmente, pelos fatores 4 (0,418) e 7 (0,492). Assim, a interpretação dos fatores fica prejudicada, pois

não apresenta grandes diferenças na identificação do fator. Para resolver esse problema, faz-se uma rotação nos eixos coordenados, de tal forma que os eixos passem pelas maiores nuvens de pontos. No APÊNDICE I, percebe-se que cada variável é explicada, principalmente, pelo primeiro fator.

A rotação não altera o total de variância obtida na etapa anterior. O que ocorre é um rearranjo dos autovalores. As principais escolhas para a rotação são segundo Corrar; Paulo *et al.*, 2007:

- a) “Varimax: é um tipo de rotação ortogonal. É o tipo de rotação mais utilizado e que tem como característica o fato de minimizar a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais para diferentes fatores, permitindo que uma variável seja facilmente identificada com um único fator.
- b) Quartimax: rotação ortogonal que minimiza o número de fatores necessário para explicar cada variável. Tende a concentrar grande parte das variáveis em um único fator; em função disso, esse método pode produzir estruturas de difícil interpretação.
- c) Equimax: rotação também ortogonal que tenta agregar tanto as características da rotação Varimax quanto da Quartimax. Sua utilização não é comum.
- d) Direct Oblimin: tipo de rotação oblíqua (na qual os fatores possuem correlação). Este método permite alcançar autovalores elevados, mas se aumenta a complexidade dos fatores. Isso ocorre, porque esse tipo de rotação cria relações entre os fatores que precisam ser analisadas em conjunto com os agrupamentos resultantes da Análise Fatorial, o que torna a análise mais complexa.
- e) Promax: outro tipo de rotação oblíqua, que é mais rápida de ser calculada do que a Oblimin. O Promax é uma opção interessante para tratamento de grandes bancos de dados em que o pesquisador acredite haver relacionamento entre os fatores.” CORRAR; PAULO *et al.* (2007, p.89-90)

No presente estudo, optou-se pela Rotação Varimax pelo fato de ser, em primeiro lugar, a mais utilizada e, em segundo, por ser o método considerado pelo autor como mais adequado para explicar todas as variáveis em um único fator.

Adotou-se, nessa parte do trabalho, uma abordagem prospectiva acerca dos fatores facilitadores da criação dos benefícios nas redes horizontais, dado que um enfoque mais explicativo exigiria uma amostra mais representativa (aleatoriedade) em cada rede. Entretanto, a análise fatorial permitiu a identificação de questões mais precisas, das variáveis

e fatores mais importantes, bem como o vislumbramento de hipóteses mais significativas para estudos posteriores. Igualmente, os resultados dessas análises precisam ser vistos como informações sugestivas, fontes de uma nova compreensão da questão e de *insights* sobre a natureza do conhecimento.

A pesquisa abrangeu 143 questionários, sendo que apenas 109 questionários foram totalmente respondidos ou 76%, sendo cobertas 53 redes diferentes. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra ($KMO = 0,743$) e o teste de esfericidade de Barlett (significativo a $p < 0,001$) indicaram a fatorabilidade dos dados. O *scree plot* dos *eigenvalues* revelou uma curva descendente de *scores* que se estabiliza já no primeiro *score*. Para os próximos sete fatores escolhidos, utilizou-se o critério de porcentagem da variância explicada. Isto sugeriu o ajustamento a uma solução de oito fatores, que são capazes de expressar, com simplicidade máxima, a criação de benefícios nas redes, percebido pelas empresas incluídas na amostra analisada.

Calcularam-se os alfa de Cronbach (0,876), APÊNDICE J, mantendo-se somente os itens com cargas fatoriais acima de 0,80 (A). Cerca de 61,40% da variabilidade dos dados é explicada pelos oito fatores principais. Então, de 35 variáveis com 109 observações, passou-se para oito fatores com 31 variáveis e 109 observações.

A resposta das 109 empresas participantes dos itens do questionário, submetidas a análises descritivas produziram médias que variam entre 2,3 a 4,98, e desvios padrão de 0,95 a 1,61. Foram poucos os casos de respostas em branco registrados nas análises. As respostas da amostra foram submetidas a análises fatoriais, com rotação Varimax e tratamento Listwise para os dados omissos. Essas análises foram realizados por meios dos pacotes estatísticos SPSS 19.0 e Excell.

Os resultados estatísticos da pesquisa revelaram, originalmente, a existência de dez fatores de benefícios que influenciam as empresas. Após a análise dos conteúdos desses fatores e tendo como base o referencial teórico utilizado, decidiu-se efetuar duas alterações, reduzindo para oito fatores e excluindo quatro variáveis. As variáveis 10, 33, 18 e 5. Os resultados são demonstrados na Tabela 17.

Tabela 17 – Fatores de benefícios mais importantes para empresas em redes

Questão	Alfa	Média	Fator 1 – Benefícios Individual
V7	,855	4,1560	A rede permitiu o meu acesso a produtos, serviços e conhecimentos que não teria isoladamente.
V8	,727	4,2661	Com a entrada na rede, percebi que houve uma melhoria no processo de inovação da minha empresa.
V14	,664	4,2018	A minha empresa se utiliza frequentemente de novas ideias surgidas na rede.
V2	,561	4,1468	Minha empresa está disposta a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a rede.
V6	,553	4,4679	A cooperação entre os parceiros na rede é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços para a minha empresa.
V26	,551	3,9817	As expectativas sobre o desempenho da rede relacionam-se ao objetivo imediato da minha organização.
V9	,483	4,9174	Participar de uma rede aumenta a visibilidade pública da minha organização.
V1	,479	2,7339	A rede é fundamental para a minha sobrevivência atualmente.
V13	,458	4,0374	A minha empresa frequentemente desenvolve e apresenta novas ideias à rede.
Questão	Alfa	Média	Fator 2 – Gestão dos Recursos Individuais
V22	,786	3,8807	Na minha empresa, possuímos mecanismos eficazes para gerenciar as mudanças de processo, desde a ideia até a implementação bem-sucedida.
V23	,751	3,5596	Na minha empresa, há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um novo produto/serviço, de maneira eficaz, desde a ideia até o lançamento.
V20	,559	3,1759	Estar na rede facilita a minha organização a obter financiamentos.
V21	,542	3,7890	O objetivo da minha empresa é desenvolver produtos/serviços que tenham características únicas no mercado nacional e internacional.
V19	,461	3,6606	Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão de inovações.
Questão	Alfa	Média	Fator 3 – Práticas de Qualidade
V30	,716	4,8165	A minha empresa têm uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir.
V31	,646	4,7156	O objetivo da minha empresa é desenvolver produtos que tenham características diferentes em relação aos dos competidores.
V29	,569	4,5596	Diferença de opinião entre a empresa e a rede serão encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e resultarão em benefícios para ambos.
V32	,549	4,7982	Ao desenvolver novos benefícios, a minha empresa sempre busca primeiro escutar o cliente.
V25	,483	4,5688	Na rede há uma constante troca de conhecimento e informação entre a rede e os parceiros.
Questão	Alfa	Média	Fator 4 – Inovação Individual
V15	,727	4,6606	Considero a minha empresa, em relação ao setor em que atua, uma empresa inovadora.
V16	,617	4,1743	A estratégia de geração de novos benefícios da minha empresa é expressa de maneira clara; assim, todos conhecem as metas de melhoria.
V11	,524	4,3761	A estrutura da minha empresa ajuda-nos a tomar decisões rapidamente.
V12	,459	3,9725	A minha empresa possui uma estratégia de geração de novos benefícios bem definidos.
Questão	Alfa	Média	Fator 5 – Troca Informações e Investimentos em Equipamentos
V24	,712	3,8807	Ocorre investimento em software interligando os integrantes da rede.
V35	-,614	4,9817	Minha empresa frequentemente faz promessas para a rede e que não conseguimos cumprir.
V17	,607	2,7523	Ocorre investimento em equipamento/maquinário para uso de toda rede.

V27	,414	4,2202	Todas as informações sobre as integrantes são de conhecimento mútuo.
Questão	Alfa	Média	Fator 6 - <i>Networking</i> e Relacionamentos
V28	,802	4,3761	Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar – por exemplo, pessoas com conhecimento especializado, fora da rede.
Questão	Alfa	Média	Fator 7 – Resolução de Problemas e Suporte
V3	,840	3,1743	Tempo de demora entre a informação do problema e recuperação da falha pela rede.
V34	-,668	4,0092	Frequentemente a rede falha nas ações de suporte que deveria oferecer a minha empresa.
Questão	Alfa	Média	Fator 8 - Aceitação dos Novos Benefícios
V4	,834	3,6881	Os investimentos para desenvolver o relacionamento com a rede são facilmente transferíveis para outros processos ou operações na minha empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Uma importante razão para a criação de benefícios ficou demonstrado com aproximadamente 23% o fator dos “benefícios individuais”, ou seja, um fator determinante para as empresas permanecerem e buscarem criar novos benefícios está em ter seus benefícios individuais, atendidos na participação da rede, por exemplo, a empresa quando entra em uma rede para melhorar seu poder de barganha só contribui com a rede, gerando benefícios se a rede lhe oferece no mínimo o poder de barganha.

Esse fator é referendado na literatura nos trabalhos de Mañas e Pacanham (2007), Lima Filho, Maia *et al.* (2006); Denis, Langley *et al.* (2007); Baiardi (2008); Fang, Palmatier *et al.* (2008); Aguiar, Pace *et al.* (2009); Tagliaventi, Bertolotti *et al.* (2010); Zikos (2010) onde fica claro importância da dicotomia entre os interesses e competências individuais e de grupo.

O Fator 2, por outro lado, “gestão dos recursos individuais” apresenta-se como segundo fator mais importante para as empresas e para criação de benefícios (peso de 8,98%). Esse fator demonstra a importância da gestão dos recursos organizacionais no compartilhamento com a rede, principalmente, de organização, informações e conhecimentos, pois se a empresa integrante não estiver preparada e organizada não conseguirá contribuir para a criação de benefícios e desfrutar dos benefícios proporcionados pela rede. Como demonstra um dos relatos.

“No momento que tu não consegue participar de uma reunião nunca significa que tu não é organizado. Se tu se organiza tu consegue participar e fazer outras coisas, vai em tudo. Tudo dentro de um cronograma. O integrante que não consegue ir nem na reunião é porque não tem organização e do jeito que vem vai indo. Do jeito que vão pedindo ele vai indo.” (Rede Transportes)

O fator 3, “práticas de qualidade”, com peso de explicação de 6,82% em relação aos benefícios para as empresas e para a geração de benefícios, visualiza-se, com isso, que a gestão adequada de práticas que busquem a qualidade dentro da rede contribui para que as empresas busquem a criação de novos benefícios, aumentando, com isso, sua satisfação e sua participação na rede. Na literatura, pode-se verificar que em redes quando maior for a busca dos integrantes por qualidade, maior será a simetria entre os integrantes (KRISHNAN; SCIUBBA, 2009).

O quarto fator “inovação individual”, refere à percepção dos empresários quanto à gestão da inovação dentro de suas organizações frente aos desafios enfrentados na rede de gerar novos benefícios. Esse fator demonstra a importância que existe dentro das empresas, a gestão dos seus processos para a inovação o que influencia diretamente sua participação na geração de benefícios na rede. Na literatura, alguns estudos corroboram esse fator, Un, Cuervo-Cazurra *et al.* (2009); Wincent, Ortqvist, *et al.* (2010) e Tomlinson (2010), ao apresentarem resultados relacionados ao impacto entre as relações entre os integrantes têm um impacto positivo e significativo na inovação e, conseqüentemente, na geração de novos benefícios.

O quinto fator da Tabela 17, refere-se à “troca de informações e investimentos em equipamentos”. Seu poder de explicação em 5,18% representa um papel importante na geração de benefícios pois tanto a partir das trocas de informações e dos investimentos em conjunto possibilita o acesso a novas competências que individualmente não são possíveis. Fica clara, no relato de um dos entrevistados, a importância desse fator.

*Os integrantes são bem unidos na troca de informações, as vezes um compra material que tem alguma novidade que não é da rotina da gente e repassa na rede para outros. Esses tempos, tive um problema de equipamento e um integrante me emprestou. Existe essa parceria ferramental. Antes tu tinha que comprar tudo e hoje buscamos diversificar que cada integrante compra uma ferramenta e a gente troca entre nós e isso diminui os custos de comprar equipamentos que se usa pouco.
(Presidente Rede Car)*

No sexto fator “*Networking* e relacionamento”, são considerados importantes na geração de novos benefícios, principalmente na geração de benefícios de curto-prazos, em que através das trocas de experiências, visualizam novas ideias e estratégias para serem implementadas tanto na rede quanto em suas empresas. Houve também a presença nos relatos desse fator também a longo-prazo, demonstrando que, além de ser importante para a geração de novos benefícios, é importante para o desenvolvimento e sustentabilidade dos

relacionamentos, onde sua manutenção acontece através da busca por novos fornecedores e expansão do número de associados e de atuação da rede.

O sétimo fator “resolução de problemas e suporte” é importante para demonstrar que falhas na gestão dos relacionamentos ou falta de contato entre os integrantes está diretamente relacionado para a não geração de benefícios. Kingsley e Malecki (2004) abordam que as empresas em rede tem padrões semelhantes para tratar com fatores de competitividade e inovação, porém, quando o fator é problemas, não demonstram qualquer semelhança. Por outro lado, Pittaway, Robertson *et al.* (2004) apresentam um problema, enfrentado por algumas empresas, ao participar de redes inteorganizacionais, que está no fato de com estruturas muito rígidas para novos conhecimentos e novas idéias, impossibilitarem a criação e desenvolvimento de novos benefícios.

O oitavo fator “adaptação novos benefícios” nesse fator, são importantes pois, trata-se da adaptação que acontece nas empresas em relação a novos benefícios. No caso esse fator para a geração de benefícios na literatura se apresenta conforme Davies (2009), influenciado pelos fatores da forma de gestão individual das empresas, ou seja, da forma como ela escolhe, usa e gere o relacionamento com os demais integrantes da rede.

Avaliados separadamente os oito fatores, parte-se, agora, para uma análise conjunta. A teoria da ação coletiva traz elementos importantes para a análise dos resultados encontrados. O grupo existe para prover benefícios coletivos para seus membros, e estes têm custos relevantes. Sendo os benefícios percebidos de maneiras diferentes entre os membros, surge a necessidade da provisão de incentivos seletivos, além dos bens coletivos, para garantir a estabilidade do grupo. Os incentivos seletivos são vantagens privadas que podem ser oferecidos exclusivamente para os associados. Os incentivos negativos são punições para os indivíduos que deixam de contribuir, ou seja, de arcar com o custo dos bens coletivos. Apesar de os incentivos serem necessários, eles desviam a função dos grupos que deixam de alocar recursos em sua função principal, que é a de gerar benefícios (PEREIRA, 2005).

Os resultados encontrados pela análise fatorial sugerem que os empresários geram benefícios nas redes por estarem satisfeitos com os benefícios iniciais e acontece no decorrer da forma como acontecem as relações. No entanto, os fatores 2, 4, 6 e 3 reforçam a necessidade para a criação de benefícios que a organização seja organizada e com processos transparentes para conseguir reduzir o número de problemas e de adaptação aos benefícios criados.

A partir da análise fatorial apresenta-se na Tabela 18 os fatores mais importantes para as redes e conseqüentemente determinantes para geração de novos benefícios, na percepção dos integrantes e que devem ser atingidos para que a empresa permaneça na rede.

Tabela 18 – Fatores de importância e seus principais determinantes

Fator	Determinante	Média
Benefícios Individuais	Visibilidade pública.	4,91
	Cooperação dos outros integrantes.	4,47
Gestão Recursos Individuais	Gestão de Mudanças de Processos.	3,88
	Produtos/serviços com características únicas.	3,78
Práticas de Qualidade	Ideia do papel da Inovação para competitividade.	4,82
	Escutar o cliente.	4,8
Inovação Individual	Empresa inovadora.	4,66
	Estrutura ágil.	4,38
Troca Informações e Investimentos em Equipamentos	Cumprir as promessas.	4,98
	Conhecimento mútuo.	4,22
Networking e Relacionamento	Rede contatos externa.	4,37
Resolução de Problemas e Suporte	Suporte constante aos integrantes.	4
Aceitação dos Novos Benefícios	Difundir informações obtidas na rede com a empresa.	3,69

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Percebe-se pela Tabela 18 que, para a organização conseguir permanecer e, principalmente, gerar novos benefícios, ela deve ter uma estrutura organizada e, principalmente, cumprir com o que é determinado nas reuniões e perceber que sua empresa está tendo uma visibilidade maior ao participar da rede.

Depois de identificar os principais fatores que influenciam na formação das redes, parte-se, agora, para uma análise mais pormenorizada da variável “tempo de rede” na geração de novos benefícios. Pretende-se, por meio da técnica multivariada, denominada regressão, verificar se a geração de novos benefícios está condicionada ao tempo de rede de cada integrante. Quais variáveis contribuem para que ao longo do tempo sejam criados ou estimulados novas ideias e benefícios.

A interpretação da análise de regressão busca analisar a relação entre uma única variável dependente, ou variável critério e várias variáveis independentes, ou variáveis preditoras para estimar e/ou prever a média (da população) em termos de valores conhecidos (em amostragem) das variáveis explicativas.

Para a realização da análise de regressão, determinou-se a concordância sobre a estruturação das redes para cada uma das empresas pertencentes a elas. Definiu-se, como critério de entrada do fator nas regressões, o método, *stepwise* com uma probabilidade de F de 5%.

Foi definido como variável dependente, o tempo de rede e variável independente todas as variáveis individualmente do questionário APÊNDICE E, pelo fato de que, com os fatores identificados na análise fatorial serem a partir da perspectiva da rede interorganizacional como um todo e não de cada integrante. A geração de novos benefícios está muito pouco associada a essa variável, como demonstrado pela Tabela 19, onde apresentam os resultados do teste de significância global da regressão e do coeficiente de determinação ajustado. Foi realizado o teste Durbin-Watson para verificar se existe autocorrelação ou correlação serial quando os termos de resíduos são correlacionados com os valores anteriores ou posteriores da mesma série. A má especificação do modelo de regressão, em função de resíduos na forma do modelo ou por exclusão de variáveis independentes importantes para a análise é uma das causas da autocorrelação. Isto ocorre principalmente em aplicações, envolvendo séries temporais (JOHNSTON, ENDO et al. 2001).

Pode-se verificar que a variação do tempo de rede dos integrantes é explicado apenas aproximadamente 10% pela utilização de *softwares* interligando à rede, isso se pode constatar como importante para geração de benefícios através dos relatos obtidos nas entrevistas.

“Resolvemos fazer uma rede só, onde temos um programa se chama vista e nesse programa todas as empresas convergem pra ele, os seus produtos, ou seja, nossa mercadoria, e todos nós temos autorização para entrar nesse sistema mesmo sendo de outra integrante [...] nós compramos o software em Porto Alegre pra rede, exclusivamente pra nós integrantes, só pra parte de venda, nele tem possibilidade de troca de informações, tem tipo um MSN dentro do próprio sistema, porque pode acontecer o seguinte nós descrevemos um produto e ali colocamos uma observação, olha o produto tem essas particularidades, o produto tem que fazer algumas alterações, porque daí tu já vai sabendo o que ele têm e essas informações a gente tem disponível. Cada integrante tem a sua maneira de mostrar o seu produto, cada um tira a foto como quer e daí coloca a foto dentro do vista e isso ajuda a estarmos sempre melhorando.” (Rede Imobiliárias)

Pelo procedimento *stepwise* as variáveis no modelo que influenciam a longo do tempo na rede é as V24 e V21, as quais são respectivamente de *softwares*, interligando as empresas integrantes da rede e a variável de desenvolver produtos únicos em relação ao mercado.

Tabela 19 - Análise de regressão com a variável tempo da rede

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.313 ^a	.098	.089	2.07525	.098	11.176	1	103	.001	
2	.394 ^b	.155	.138	2.01833	.057	6.891	1	102	.010	1.883

a. Preditores: (Constante), V24

b. Preditores: (Constante), V24, V21

c. Variável Dependente: TEMPRED

Todos os valores calculados da estatística de teste *Durbin-Watson*, na Tabela 19, são superiores ao valor tabelado para o limite superior. Sendo assim, é possível aceitar a hipótese nula de que não há autocorrelação positiva ou negativa.

Os testes F obtêm-se pelo quociente entre as médias quadráticas da regressão e da residual, e têm um número de graus de liberdade igual a $(k, n-k-1)$, onde k é o número de variáveis explicativas consideradas em cada etapa do modelo.

Tabela 20 - Valores de F para o modelo de regressão ANOVA

Model		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	48.129	1	48.129	11.176	.001 ^a
	Resíduos	443.585	103	4.307		
	Total	491.714	104			
2	Regressão	76.202	2	38.101	9.353	.000 ^b
	Resíduos	415.512	102	4.074		
	Total	491.714	104			

a. Preditores: (Constant), V24

b. Preditores: (Constant), V24, V21

c. Variável Dependente: TEMPRED

Todos os testes F, observados na Tabela 20, têm associados um nível de significância inferior a 0,05, o que leva à rejeição da hipótese de nulidade dos coeficientes do parâmetro das variáveis independentes, consideradas em cada modelo. Sendo no modelo 2, o teste F

permite rejeitar a hipótese nula dos coeficientes da regressão serem todos nulos. Para se saber quais os coeficientes que são significativamente diferentes de zero, procede-se na Tabela 22 os testes T.

Pode-se observar, na Tabela 21, que, para todas as variáveis, os valores da tolerância são muito próximos de um, o que é um forte sinal da ausência de multicolinearidade. Os resultados para o índice de condição, corroboram os resultados obtidos para tolerância e FIV.

Tabela 21 – Tolerância e FIV com a variável tempo rede para com os benefícios

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.418	.400		6.042	.000		
V24	.421	.126	.313	3.343	.001	1.000	1.000
2 (Constant)	3.453	.554		6.232	.000		
V24	.507	.127	.377	4.002	.000	.932	1.073
V21	-.338	.129	-.247	-2.625	.010	.932	1.073

Todos os índices de condição situam-se entre 1,000 e 1,073. Esses valores ficam abaixo tanto do critério proposto por Pestana e Gageiro (2003), quanto do critério um pouco mais rigoroso de Gujarati (2000). Portanto, todos os testes indicam a ausência de multicolinearidade, confirmando que a utilização das variáveis de estruturação, permite a eliminação da colinearidade entre as variáveis independentes.

Ainda dentro da avaliação dos pressupostos do modelo de regressão, aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov na Tabela 22, para testar a hipótese de normalidade dos resíduos com as seguintes hipóteses:

H0: a distribuição da série é normal

H1: tal distribuição não tem comportamento normal.

Tabela 22 - Teste de Normalidade dos Resíduos

		Resíduos Padronizados
N		105
Parâmetros Normal ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99033794
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.089
	Negative	-.049
Kolmogorov-Smirnov Z		.913
Asymp. Sig. (2-tailed)		.374

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

O pressuposto da normalidade da distribuição se verifica, como se nota na Tabela 22, o modelo apresenta níveis de significância superiores a 1% ($P = 37,4\%$), portanto maior que α estabelecido em 5%.

A implicação de tal resultado é que não serão necessárias transformações nas variáveis ou na composição da amostra como forma de corrigir uma possível violação ao pressuposto, ou outras alternativas, como, por exemplo, aumento do tamanho da amostra, retirada de *outliers*, etc (CORRAR; PAULO *et al.*, 2007).

A Figura 10 demonstra a análise de regressão dos resíduos padronizados para a variável “Tempo Rede”. Um resíduo é a diferença entre o valor observado de Y e o valor previsto (\hat{y}), pela equação de regressão. Os diagramas de dispersão, nos quais os resíduos são representados graficamente, em relação aos valores esperados, são muito úteis para examinar-se a adequação do modelo de regressão e a apropriação das premissas básicas.

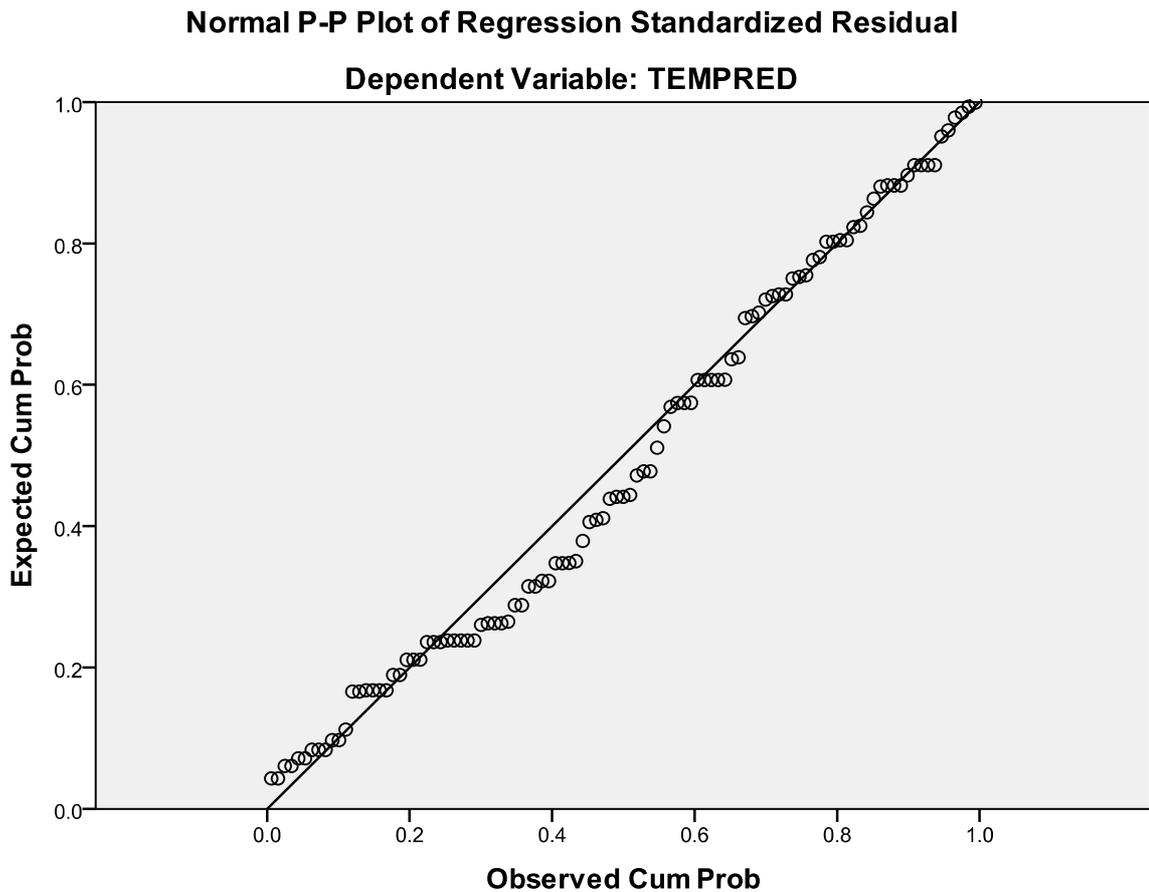


Figura 10 – Regressão dos resíduos padronizados da variável tempo rede

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 10 mostra que os resíduos estão distribuídos aleatoriamente, quando representados em relação ao valor previsto de Y, indicando que não trará nenhuma violação importante na premissa da variável constante.

Feitas as análises estatísticas se para verificar a adequação das premissas do modelo de regressão, parte-se, agora, para a explicação do modelo propriamente dito. O modelo de regressão encontrado pode, assim, ser definido:

$$Y = 3.453 + 0,377x_1 - 0,247x_2$$

Onde:

Y = Tempo de rede

X₁ = Ocorre investimento em *software* interligando os integrantes da rede

X₂ = O objetivo da minha empresa é desenvolver produtos que tenham características únicas no mercado nacional e internacional

Em outras palavras, pode-se dizer que a variável de tempo de rede pode ser explicada positivamente pela variável investimento em *software* que interliga toda a rede e, por outro lado, negativamente, pelos objetivos individuais de desenvolver produtos com características únicas até mesmo de seus demais integrantes.

Resultados corroboram com os resultados obtidos na etapa qualitativa da presente pesquisa, comprovando os principais fatores para que se crie benefícios nas redes. A constante troca de conhecimento e informação entre a rede e os parceiros, ou seja, quanto maior a concordância, maior é a criação de benefícios para com a rede e a utilização de um *software* e consequentemente adoção de novas tecnologias contribui para a geração de novos benefícios. Isso, a princípio, parece ser fácil de entender, mas os seus resultados nem sempre são conquistados, como demonstrado na etapa qualitativa, onde os entrevistados consideraram como o principal motivo para estar e participar de uma rede que é a troca de experiências, conhecimentos e informações.

E a variável que influencia negativamente no tempo de permanência nas redes interorganizacionais pode ser explicada pelo fato de que, ao longo do tempo, na rede, a partir das trocas de experiências as integrantes acabam criando uma identidade única, com fortalecimento de sua imagem e credibilidade junto ao mercado, por outro lado, esse fortalecimento do grupo faz com que em alguns casos, devido a falta de incentivos para inovar e progredir no grupo, faça com que o tempo de rede influencie negativamente para a geração de benefícios.

Sintetizando as análises anteriormente demonstradas na Tabela 23, verifica-se que a variável “tempo da rede” está diretamente relacionada, ao longo dos anos, a variáveis como troca de informações e conhecimentos, responsabilidade de cumprir as promessas e tarefas determinadas na rede, além de também ser considerado pelos respondentes, principalmente de redes que estão há mais de seis anos em atividade, a cooperação entre os parceiros como fundamental para a permanência dentro da rede.

Relatos obtidos nas entrevistas demonstram um pouco do que os resultados da análise multivariada apresentou:

“Somar conhecimento e esforços para objetivos comum no fornecimento de produtos diferenciados e com qualidade de atendimento e de produto com preço adequado mas suficiente para remunerar nosso trabalho” (Rede Agronegócios)

“No momento em que entrar na rede ela vai ter uma visão bem diferente, tanto no que diz respeito aos concorrentes, que passam a ser parceiros e que em grupos podem alcançar objetivos bem maiores e melhores.” (Rede Marmore)

“Na rede se consegue acesso rápido a informações sobre o mercado e percepção de inovação.” (Rede Móveis)

“Uma empresa entra para uma rede, principalmente buscando ajuda, para inovar no negócio, trocar experiência, que possa beneficiar a empresa” (Rede Informática)

Nesta parte do trabalho, procurou-se identificar e analisar as principais variáveis/fases que afetam na permanência e geração de benefícios, ao longo do tempo, nas redes, os resultados, mesmo que superficiais. Tendo em vista o resgate dessas informações, bem como um melhor aprofundamento das análises realizadas, parte-se, agora, para uma síntese do capítulo.

Analisando as informações extraídas deste capítulo, observa-se o esforço de articulação dos atores, principalmente pelos gestores, para a continuidade dos relacionamentos interorganizacionais em uma época de grande ameaça para as organizações. O caráter inovador de tal atitude resultou e resulta na sobrevivência de várias empresas das redes.

Por fim, apresenta-se a Tabela 23, uma síntese dos resultados obtidos tanto por meio das entrevistas quanto pela análise multivariada utilizada.

Tabela 23 – Tempo da rede vs benefícios proporcionados

Tempo da Rede		Benefícios mais importantes	Média
Benefícios Iniciais	Até 2 anos	Cumprir todas as promessas e obrigações.	5,37
		Ao desenvolver novos benefícios, a minha empresa sempre busca primeiro escutar o cliente.	5,07
		Na rede há uma constante troca de conhecimento e informação entre a rede e os parceiros.	4,63
Benefícios Individuais	de 2 a 4 anos	Os investimentos para desenvolver o relacionamento com a rede são facilmente transferíveis para outros processos ou operações na minha empresa.	3,86
Geração de Novos Benefícios	de 4 a 6 anos	A minha empresa têm uma idéia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir.	5,07
		O objetivo da minha empresa é desenvolver produtos que tenham características diferentes em relação aos dos competidores.	4,85

		Diferença de opinião entre a empresa e a rede serão encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e resultarão em benefícios para ambos.	4,78
		Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar – por exemplo, pessoas com conhecimento especializado, fora da rede.	4,7
		Considero a minha empresa, em relação ao setor em que atua, uma empresa inovadora	4,58
Interdependência e Cooperação	mais de 6 anos	A cooperação entre os parceiros na rede é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços para a minha empresa.	5,67
		Minha empresa está disposta a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a rede.	4,83
		Ações de suporte da rede para os integrantes;	4,67
		Uma estratégia de geração de novos benefícios bem definida nas empresas	4,67
		Ocorre investimento em software interligando os integrantes da rede	4,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

No próximo capítulo, essa discussão é mais bem especificada. No entanto, as constatações de caráter limitante do impacto das redes no desempenho das organizações, não ofuscam essa forma inovadora de cooperação e nem as suas repercussões para a sociedade em geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações obtidas com a análise dos dados coletados em campo, este capítulo visa a apresentar uma síntese dos resultados, com o objetivo de responder a questão problema do estudo: *“Quais os benefícios oriundos da cooperação em redes interorganizacionais para empresas?”* O presente capítulo está dividido em três partes: inicialmente são apresentadas as considerações do estudo, posteriormente, destacam-se as limitações do estudo e, para finalizar, são apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Conclusões e implicações gerenciais

Este trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar os benefícios na formação de redes interorganizacionais na percepção dos gestores e dos agentes a fim de entender de que forma acontece a geração de novos benefícios e, conseqüentemente, a permanência das empresas nas redes. Para tanto, foram estipulados como objetivos específicos: identificar os principais focos de estudos e teorias a respeito de redes interorganizacionais; identificar e analisar o processo de constituição e gestão de redes interorganizacionais; verificar os benefícios presentes nas redes interorganizacionais e analisar a sua importância para atores em relação ao tempo em que pertence a rede; e identificar a direção dos novos benefícios para as redes interorganizacionais.

Em resposta a esses objetivos, buscou-se inicialmente um embasamento teórico na literatura tanto nacional quanto internacional sobre redes interorganizacionais e sobre benefícios e principais focos abordados ao longo dos últimos anos. Posteriormente, foi desenvolvido um estudo multicaso com corte transversal nas redes interorganizacionais brasileiras.

Em termos gerais, observa-se que a literatura sobre relacionamentos interorganizacionais, ainda multifacetado, em relação tanto aos seus conceitos quanto ao objeto de estudo. A análise e reflexão da bibliografia brasileira sobre redes indicam que os autores utilizam várias teorias como ponto de partida, algumas inclusive tendo sua origem em filosofias da competição isolada, como é o caso da teoria dos recursos básicos. Este leque se propaga na metodologia, influenciando as formas de coleta e análise. Nas conclusões e recomendações desses trabalhos, conforme se verificou, surgem comentários sobre as

vantagens e problemas de empresas isoladas, pouco contribuindo para a compreensão das redes interorganizacionais, o que gera conhecimentos distorcidos, ou falsos, porque os princípios são incompatíveis com a natureza dos fenômenos que o conhecimento pretende explicar. Em segundo lugar, porque alguns pesquisadores partem de outros paradigmas (de competição, de busca de recursos, etc.) criando um leque paralelo de teorias de redes, que são, na verdade, análises de organizações isoladas. Nos artigos de revistas e congressos, encontram-se vários textos classificados como redes que são análises de vantagens isoladas adquiridas ao se entrar numa rede, ou seja, como afirma Bentley (1967), em todo grupo, existem comportamentos orientados para interesses pessoais. Conforme os dois princípios inferidos, os trabalhos que seguem essas diretrizes não seriam classificados como sendo da área de redes, pois não tratam nem de cooperação e nem de trocas.

Tentativas de organizar a literatura sobre redes, como a realizada por Provan, Fish & Sydow (2007), criam uma divisão de foco de análise, ora considerando a rede como um todo, influenciando suas partes (as empresas), ora considerando as empresas como unidade de estudo, influenciando a rede.

Seguindo o estudo, buscou-se, por meio do segundo objetivo, identificar e analisar o processo de constituição e gestão de redes interorganizacionais e, por meio das entrevistas, principalmente, foi possível verificar motivos diferenciados para constituição das redes interorganizacionais, também foi possível verificar que o motivo para constituírem as redes interorganizacionais foi a intervenção de agentes externos como consultores e o Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul. Em outros respondentes, foi possível verificar que a rede foi constituída mais como um processo de formalização. Em relação à constituição, a partir da Tabelas 11, verificou-se o papel determinante que tem os interesses individuais de busca por novas informações e troca de experiências com outros integrantes.

Por fim, a respeito da constituição e gestão das redes, pode-se verificar que esse processo acontece de forma similar entre as redes pesquisadas, demonstrando, com isso, que os benefícios iniciais não são suficientes para manter as vantagens competitivas, pelo fato de redes concorrentes estarem se formalizando pelos mesmos benefícios iniciais.

A partir dessas constatações, no terceiro objetivo específico, de verificar os benefícios presentes nas redes, foi possível dividir em três fases os benefícios, além dos benefícios iniciais para a constituição das redes interorganizacionais. Foi possível diferenciar benefícios de curto-prazo e benefícios de longo-prazo. Nos objetivos de curto prazos, mais bem descritos na Tabela 12 constam fatores relacionados a poder de barganha e troca de experiências, como

benefícios mais presentes, isso constatou-se nas entrevistas que acontece devido a pouco conhecimento de como se comportar no grupo e da pouca estruturação da rede. Seguindo como demonstrado na Tabela 13, na rede, verificam-se benefícios de longo prazo como objetivos das redes e de seus integrantes. Esses benefícios de longo prazo podem destacar as questões relacionadas a conseguir um maior poder no mercado e maior credibilidade junto aos clientes e fornecedores.

Na aplicação da técnica multivariada, inicialmente por meio de fatorial, foi possível como resultado identificar fatores que contribuem para a manutenção e geração de benefícios dentro das redes interorganizacionais e, com um maior destaque, para duas variáveis que se apresentaram como influências positivamente e negativamente na geração e manutenção de benefícios. Uma variável apresentou uma influência positiva na geração de benefícios que foi investimento em *software*, interligando à rede, principalmente, em relação à troca de informações e conhecimentos, objetivos esses bem definidos no curto prazo. Esse resultado pode ter se configurado pelo fato de as redes serem relativamente novas com média de 4 anos de atividades, corroborando com esses resultados, a partir das entrevistas, também foi constatado que a troca de conhecimentos é fator crucial para a permanência nas redes e para a geração de novos benefícios.

Uma constatação pode ser apresentada na pesquisa nas fases desde a formação até a fases de criação de novos benefícios e cooperação entre as empresas. A Figura 11, representa melhor a configuração das redes estudadas ao longo do tempo.

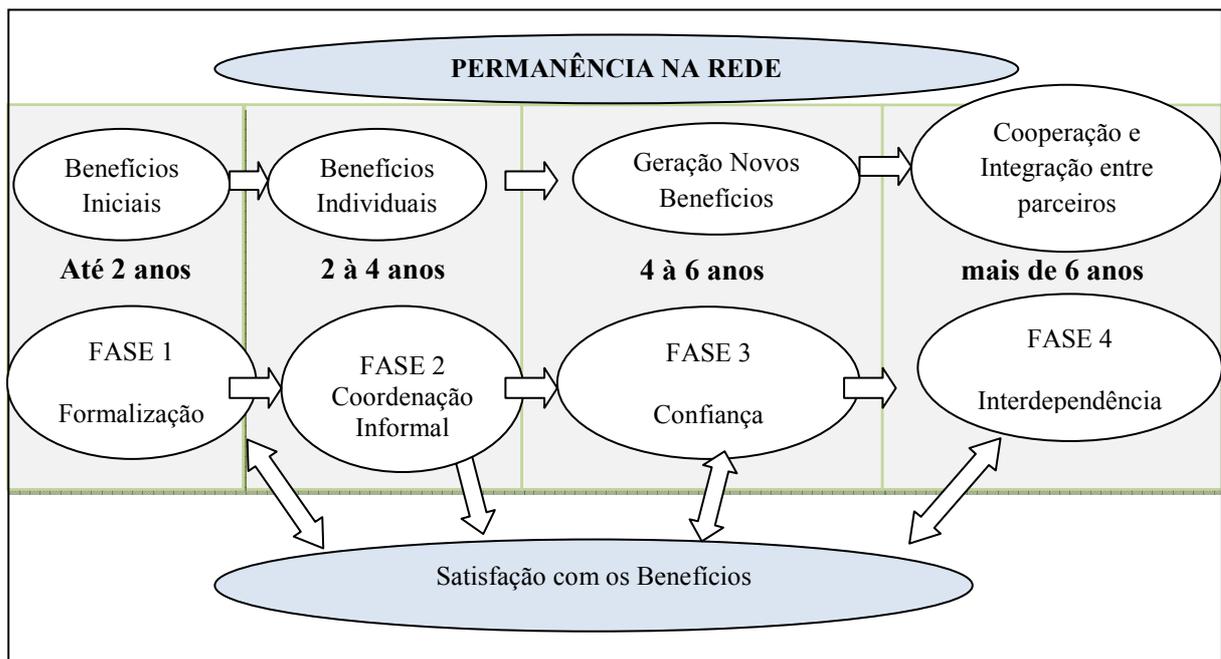


Figura 11 - Síntese das considerações em relação ao estudo
Elaborado pelo autor (2011)

A utilização de um *software*, interligando a rede pode ajudar a aproximar esses momentos distintos, demonstrados na Figura 11, pois, em uma mesma rede, existem integrantes que estão em fase de adaptação ou conhecimento da estrutura da rede, buscando benefícios iniciais do relacionamento; outras, já estabelecidas, buscando novos benefícios e já integradas com os demais integrantes. Também pode-se perceber que, ao longo dos anos de existência das redes, as exigências cada vez aumentam, exigindo a efetiva integração entre os integrantes.

O sucesso da rede, ao longo dos anos, depende muito mais dos integrantes em sua cooperação e integração com os demais do que simplesmente atingir os benefícios iniciais como, por exemplo, os benefícios econômicos de poder de barganha.

Ao final desse trabalho, a partir dos resultados apresentados, pode-se responder ao último objetivo específico, o de identificar a direção dos novos benefícios para as redes interorganizacionais. A direção dos novos benefícios se mostrou tanto a partir das entrevistas e dos resultados da análise quantitativa, que as redes estão se preocupando mais com seu processo de desenvolvimento, por meio da troca de experiências e conhecimentos, o que, a partir dessas interações, conseguirão novas ideias e novos benefícios para, com isso, atingir uma maior legitimidade no mercado e conseqüentemente maior sustentabilidade. Essa preocupação demonstrou que as redes interorganizacionais brasileiras, para conseguirem

maior competitividade no mercado em que atuam, devem ser qualificadas para uma gestão mais dinâmica na troca de informações e conhecimentos. Além de que, a geração de benefícios também possa estar fortemente condicionada pela satisfação dos objetivos individuais, como demonstrado no primeiro fator da análise fatorial, e a condição desses interesses serem em momentos distintos, acontece, pelo fato de tempos de redes distintos e, nesse tempo, de participação, uma variável presente e significativa para as integrantes das redes é o investimento em *software* que aproxime as diversas fases de relacionamento no grupo.

5.2 Limitações do Estudo

Uma limitação do presente trabalho é o de ser delimitado somente nas redes de cooperação, pois, segundo Hord (1986), cooperação refere-se a um simples acordo verbal entre as organizações para ter algum tipo de ação unificada para fazer suas estruturas autônomas mais bem sucedidas (HORD, 1986). Cada organização colaboradora permanece totalmente independente, não tem risco e detém a autoridade total (MATTESSICH, MURRAY-CLOSE, *et al.* 2001).

Além disso, as conclusões deste trabalho exigem aplicações em outros contextos para que sejam comprovados ou refutados seus postulados. Não obstante, o foco da pesquisa, quase que exclusivamente nas redes de cooperação e em seus benefícios, evitou que outros aspectos relevantes sobre o fenômeno pudessem ter sido aprofundados. Por último, a população estudada, composta de empresas participantes de um tipo específico de rede, promovido pelo Governo do Rio Grande do Sul, constitui uma limitação à generalização.

5.3 Indicações de estudos futuros

As considerações e limitações podem ser consideradas como um ponto de partida para futuros estudos sobre a gestão dos benefícios e também a reaplicação deste estudo num período futuro e novas pesquisas, de natureza confirmatória, poderão validar e ampliar os resultados obtidos, superando a visão exploratória deste estudo.

Sugere-se, ainda, a elaboração de estudos de caso em redes específicas, abrangendo todos seus integrantes, com o intuito de verificar a validade dos resultados apresentados nessa

dissertação e buscar evidências que complementem ou questionem as conclusões alcançadas. Alguns aspectos que não foram aprofundados podem ser desenvolvidos em estudos pontuais, como a aplicabilidade das conclusões aos diversos segmentos identificados e a necessidade de adaptabilidade em cada situação. A grande vantagem dos fenômenos recentes e dos estudos exploratórios é que se abre um enorme horizonte de possibilidades à frente. Praticamente todos os aspectos que cercam o tema estão por ser estudados e aprofundados.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. *Essentials of Marketing Research*: New York: Wiley. p. 2001.
- ADLER, P. S. Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. **Organization Science** v. 12 n. 2, p. 215-234, 2001.
- ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: Prospects for a new concept. **The Academy of Management Review** v. 27 n. 1, p. 17-40, 2002.
- AGUIAR, A. B.; PACE, E. S. U.; FREZATTI, F. Análise do Inter-relacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial: um Estudo Piloto. **RAC-Eletrônica** v. 3 n. 1, p. 1, 2009.
- AHLSTRÖM-SÖDERLING, R. SME strategic business networks seen as learning organizations. **Journal of Small Business and Enterprise Development** v. 10 n. 4, p. 444-454, 2003.
- AHOLA, T. Efficiency in project networks: The role of inter-organizational relationships in project implementation. 2009. f **Doctor of Science in Technology**. Department of Industrial Engineering and Management Helsinki University of Technology, Espoo, 2009.
- AHOLA, T.; KUJALA, J.; LAAKSONEN, T.; ELORANTA, K. The role of long-term interorganizational relationships in project business. **VII Project Research Conference**, Xi'an, China, 2006.
- AHUJA, G. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. **Strategic Management Journal** v. 21 n. 3, p. 317-343, 2000.
- ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M. Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso da rede Graphia. **Revista de Administração da Unimep** v. 6 n. 3, p. 142-163, 2008.
- ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; MOURA, G. L.; NAGEL, M. B. As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede do setor imobiliário. **XIII Semead**, São Paulo: USP, 2010.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Configuração dos estudos em relacionamentos interorganizacionais no Brasil: Por onde caminhamos? **SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI)**, São Paulo: FGV, 2010.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; MOURA, G. L. Identificação dos Avanços e Tendências sobre Relacionamentos Interorganizacionais: uma Comparação entre Estudos Nacionais e Internacionais. **EnANPAD**, Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- AMATO NETO, J.; FUCCI AMATO, R. C. Capital Social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial** v. 5 n. 1, p., 2009.
- AMBOS, T. C.; SCHLEGELMILCH, B. B. Managing knowledge in international consulting firms. **Journal of Knowledge Management** v. 13 n. 6, p. 491-508, 2009.
- AMMENBERG, J.; HJELM, O. Tracing business and environmental effects of environmental management systems—a study of networking small and medium sized enterprises using a joint environmental management system. **Business Strategy and the Environment** v. 12 n. 3, p. 163-174, 2003.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing** v. 54 n. 01, p. 42-58, 1990.

- ARTTO, K.; KUJALA, J. Project business as a research field. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 1 n. 4, p. 469-497, 2008.
- AUGIER, M.; SHARIQ, S. Z.; VENDELØ, M. T. Understanding context: its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management** v. 5 n. 2, p. 125-137, 2001.
- BABBIE, E. Métodos de pesquisa de survey. **Belo Horizonte: UFMG** v. n., p. 57-76, 1999.
- BABIAK, K. Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian Nonprofit Sport Organization. **Journal of Sport Management** v. 21 n. 3, p. 338-376, 2007.
- BACHARACH, S. B.; AIKEN, M. Structural and process constraints on influence in organizations: A level-specific analysis. **Administrative Science Quarterly** v. 21 n. 4, p. 623-642, 1976.
- BAIARDI, A.; SALVADOR, B. Competição e Competição/Cooperação [Resumo/Abstract] Competition and Competition/Cooperation. **Organizações & Sociedade** v. 15 n. 45, p. 47-60, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. **Porto Alegre: Bookman** v. 1 n. 1, p., 2008.
- BARBOSA, C. A.; ZILBER, M. A.; TOLEDO, L. A. A Aliança Estratégica como Fator de Vantagens Competitivas em Empresas de TI—Um Estudo Exploratório. **Revista de Administração e Inovação** v. 6 n. 1, p. 30-49, 2009.
- BARRINGER, B.; HARRISON, J. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management** v. 26 n. 3, p. 367-403, 2000.
- BATT, R.; VALCOUR, P. M. Human Resources Practices as Predictors of Work Family Outcomes and Employee Turnover. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society** v. 42 n. 2, p. 189-220, 2003.
- BAUMARD, P. **Tacit knowledge in organizations**: Sage Publications Ltda. 1999.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração** v. 10 n. 21, p. 97-121, 2008.
- BENNETT, R.; GABRIEL, H. Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations. **Journal of business & industrial marketing** v. 16 n. 6, p. 424-438, 2001.
- BENTLEY, A. F.; ODEGARD, P. H. **The process of government**. New York: Macmillan. 1967.
- BEST, M. H. **The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring**. Cambridge, UK: Polity Press. 1990.
- BORCH, O. J.; ARTHUR, M. B. Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. **Journal of Management Studies** v. 32 n. 4, p. 419-441, 1995.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology** v. 15 n., p. 97-118, 1989.
- BRADY, T.; DAVIES, A.; GANN, D. Can integrated solutions business models work in construction? **Building Research & Information** v. 33 n. 6, p. 571-579, 2005.
- BRESNEN, M.; EDELMAN, L.; NEWELL, S.; SCARBROUGH, H.; SWAN, J. Social practices and the management of knowledge in project environments. **International Journal of Project Management** v. 21 n. 3, p. 157-166, 2003.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. D. Kupferle. Hasenclever. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro, Campus. 1. 2002. 345-387.

- BROWN, B.; BUTLER, J. E. Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the US wine industry. **Journal of Small Business Management** v. 33 n. 3, p., 1995.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**: Psychology Press. 1989.
- BURT, R. S. **Structural holes: The social structure of competition**: Harvard Univ Pr. 1995.
- CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S. Metrics for strategic alliance control. **R and D Management** v. 29 n. 4, p. 365-378, 1999.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. MA: Addison Wesley Longman. 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra. 2000.
- CHEN, W. H. Manufacturing strategies of network-based small firms: Observations on the textile industry in Taiwan. **Journal of Small Business Management** v. 37 n., p., 1999.
- CHERNS, A. B.; BRYANT, D. T. Studying the client's role in construction management. **Construction Management and Economics** v. 2 n. 2, p. 177-184, 1984.
- CHETTY, S.; BLANKENBURG HOLM, D. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review** v. 9 n. 1, p. 77-93, 2000.
- CHETTY, S. K.; WILSON, H. I. M. Collaborating with competitors to acquire resources. **International Business Review** v. 12 n. 1, p. 61-81, 2003.
- CHILD, J. Learning through strategic alliances. M. Dierkes. **Organizational learning and knowledge**. Oxford, Oxford University Press. 2001. 657-680.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures**: Oxford Univ. Press. 1998.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; ZYLBERSZTAJN, D. Relationship marketing strategies: when buyer and supplier follow different strategies to achieve performance. **BAR. Brazilian Administration Review** v. 2 n. 2, p. 17-34, 2005.
- COHEN, M.; LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: a new Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly** v. 35 n. 1, p. 128-152, 1990.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American journal of sociology** v. 94 n. 1, p. 95-120, 1988.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. **São Paulo: Atlas** v. n., p., 2007.
- CRESPIN-MAZET, F.; GHOURI, P. Co-development as a marketing strategy in the construction industry. **Industrial Marketing Management** v. 36 n. 2, p. 158-172, 2007.
- CROTTS, J. C.; TURNER, G. B. Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** v. 11 n. 2/3, p. 116-123, 1999.
- CROZIER, M.; THOENIG, J. C. The regulation of complex organized systems. **Administrative Science Quarterly** v. 21 n. 4, p. 547-570, 1976.
- DACIN, M. T.; HITT, M. A.; LEVITAS, E. Selecting partners for successful international alliances: examination of US and Korean firms. **Journal of World Business** v. 32 n. 1, p. 3-16, 1997.
- DAFT, R. L. **The leadership experience**: South-Western Pub. 2007.
- DALMORO, M. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EM REDES HORIZONTAIS: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil. 2009. f 187 **Dissertação de Mestrado**. Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

- DAS, T.; TENG, B. S. Risk types and inter firm alliance structures. **Journal of Management Studies** v. 33 n. 6, p. 827-843, 1996.
- DAVIDSON, W. H.; DE LA TORRE, J. **Managing the global corporation: case studies in strategy and management**: McGraw-Hill. 1989.
- DAVIES, A. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. **Industrial and Corporate Change** v. 13 n. 5, p. 727-756, 2004.
- DAVIES, I. A. Alliances and Networks: Creating Success in the UK Fair Trade Market. **Journal of Business Ethics** v. 86 n., p. 109-126, 2009.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. **Human Relations** v. 60 n. 1, p. 179, 2007.
- DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review** v. 21 n. 3, p. 619-654, 1996.
- DILLON, W. R.; GOLDSTEIN, M. **Multivariate analysis: methods and applications**: John Wiley & Sons New York. 1984.
- DODOUROVA, M. Alliances as strategic tools A cross-industry study of partnership planning, formation and success. **Management Decision** v. 47 n. 5-6, p. 831-844, 2009.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.
- DUBOIS, A.; GADDE, L.-E. The Construction Industry as a Loosely Coupled System - Implications for productivity and innovativity. **17th International Marketing and Purchasing (IMP) Conference**, Oslo, Norway, 2001.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of marketing** v. 51 n. 2, p. 11-27, 1987.
- DYER, J. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal** v. 18 n. 7, p. 535-556, 1997.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review** v. 23 n. 4, p. 660-679, 1998.
- EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford, Oxford University Press. 1997. 3-40.
- ECCLES, R. G. The quasifirm in the construction industry. **Journal of Economic Behavior & Organization** v. 2 n. 4, p. 335-357, 1981.
- EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **The Academy of Management Journal** v. 32 n. 3, p. 543-576, 1989.
- ELORANTA, K. Supplier relationship management in networked project business. 2007. f **Doctoral**. Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology, Espoo, 2007.
- ERICKSON, C. L.; JACOBY, S. M. The effect of employer networks on workplace innovation and training. **Industrial & Labor Relations Review** v. 56 n. 2, p. 203-223, 2003.
- FANG, E.; PALMATIER, R. W.; EVANS, K. R. Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. **Journal of the Academy of Marketing Science** v. 36 n. 3, p. 322-336, 2008.
- FIERRO, S. M. Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial. 2001. f 133 **Trabajo de Investigación**. Acuerdos de Cooperación Empresarial, Universidad de Cádiz, Cádiz, 2001.

- FILIPPINI, R. Operations Management Research: Some Reflections on Evolution. **International Journal of Operations and Production Management** v. 17 n. 7, p. 655-670, 1997.
- FINK, A.; KOSECOFF, J. **How to conduct surveys: A step-by-step guide**. Beverly Hills, CA: Sage Publication. 1998.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management** v. 22 n. 2, p. 152-194, 2002.
- FUKUGAWA, N. Determining factors in innovation of small firm networks: A case of cross industry groups in Japan. **Small Business Economics** v. 27 n. 2-3, p. 181-193, 2006.
- FULOP, L. A study of government-funded small business networks in Australia. **Journal of Small Business Management** v. 38 n. 4, p. 87-92, 2000.
- FYNES, B.; VOSS, C. The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. **International journal of operations & production management** v. 22 n. 6, p. 589-613, 2002.
- GADDE, L.; HAKANSSON, H. **Supply network strategies**. West Sussex: John Willey & Sons Ltda. 2001.
- GADDE, L. E.; HÅKANSSON, H.; PERSSON, G. **Supply network strategies**: Wiley. 2001.
- GADDE, L. E.; HUEMER, L.; HAKANSSON, H. Strategizing in industrial networks. **Industrial Marketing Management** v. 32 n. 5, p. 357-364, 2003.
- GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology** v. 11 n., p. 281-304, 1985.
- GALASKIEWICZ, J. Has a Network Theory of Organizational Behaviour Lived Up to its Promises?[1]. **Management and Organization Review** v. 3 n. 1, p. 1-18, 2007.
- GALBRAITH, J. R. **Designing complex organizations**: Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc. 1973.
- GERLACH, M. L. THE JAPANESE CORPORATE NETWORK - A BLOCKMODEL ANALYSIS. **Administrative Science Quarterly** v. 37 n. 1, p. 105-139, 1992.
- GIGLIO, E. M.; KWASNICKA, E. L. O Lugar do Consumidor nos textos sobre Rede. **ENANPAD**, Brasília: Anpad, 2005.
- GIROUD, A.; SCOTT-KENNEL, J. MNE linkages in international business: A framework for analysis. **International Business Review** v. 18 n. 6, p. 555-566, 2009.
- GRABHER, G. The project ecology of advertising: tasks, talents and teams. **Regional Studies** v. 36 n. 3, p. 245-262, 2002.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies** v. 16 n. 2, p. 183, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. v. n., p., 1985.
- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **The American journal of sociology** v. 78 n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GUJARATI, D. **Econometria básica**. São Paulo: Makron Books. 2000.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **The Academy of Management Journal** v. 38 n. 1, p. 85-112, 1995.
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly** v. 40 n. 4, p., 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal** v. 19 n. 4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Guest editors' introduction to the special issue: Strategic networks. **Strategic Management Journal** v. 21 n. 3, p. 199-201, 2000.

- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal** v. 21 n. 3, p. 203-215, 2000.
- HADJIKHANI, A.; HAKANSSON, H. Political actions in business networks a Swedish case. **International Journal of Research in Marketing** v. 13 n. 5, p. 431-447, 1996.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**: Routledge. 1995.
- HALME, M.; FADEEVA, Z. Small and Medium-Sized Tourism Enterprises in Sustainable Development Networks: Value Added? **Greener Management International** v. n., p. 97-113, 2000.
- HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal** v. 12 n. S1, p. 83-103, 1991.
- HANNA, V. Exploiting complementary competencies via inter-firm cooperation. **International Journal of Technology Management** v. 37 n. 3-4, p. 247-258, 2007.
- HANSEN, M. T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly** v. 44 n. 1, p. 82-111, 1999.
- HARRIGAN, K. R. **Strategies for joint ventures**: Lexington books. 1985.
- HARRIGAN, K. R. Vertical integration and corporate strategy. **The Academy of Management Journal** v. 28 n. 2, p. 397-425, 1985.
- HELLGREN, B.; STJERNBERG, T. Design and implementation in major investments—a project network approach. **Scandinavian Journal of Management** v. 11 n. 4, p. 377-394, 1995.
- HERNÁNDEZ, J. G. V. Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. **Comport. Organ. Gest.** v. 12 n. 2, p. 221-242, 2006.
- HOBDAY, M.; RUSH, H. Upgrading the technological capabilities of foreign transnational subsidiaries in developing countries: The case of electronics in Thailand. **Research Policy** v. 36 n. 9, p. 1335-1356, 2007.
- HOGARTH-SCOTT, S. R. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? **British food journal** v. 101 n. 9, p. 668-682, 1999.
- HOLMLUND, M. What are relationships in business networks? **Management Decision** v. 35 n. 4, p. 304-309, 1997.
- HORD, S. M. A Synthesis of Research on Organizational Collaboration. **Educational Leadership** v. 43 n. 5, p. 22-26, 1986.
- HUGGINS, R. Inter-firm network policies and firm performance: evaluating the impact of initiatives in the United Kingdom. **Research Policy** v. 30 n. 3, p. 443-458, 2001.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **The Academy of Management Journal** v. 40 n. 2, p. 368-403, 1997.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. **Administrative Science Quarterly** v. 45 n. 2, p. 327-365, 2000.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal** v. 9 n. 1, p. 31-41, 1988.
- JIANG, X.; LI, Y.; GAO, S. The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. **Journal of International Management** v. 14 n. 2, p. 173-189, 2008.
- JIANG, X.; LI, Y.; GAO, S. X. The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. **Journal of International Management** v. 14 n. 2, p. 173-189, 2008.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. Interorganizational relations in industrial systems : a network approach compared with the transaction cost approach. Working Papers: Uppsala University, Department of Business Studies. 1987:7. p. 1987.

- JOHNSTON, J.; ENDO, S. L.; PASTORE, A. I. A. C.; DA SIEVA DIAS, G. L. **Métodos econométricos**: Atlas. 2001.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review** v. 22 n. 4, p. 911-945, 1997.
- JONES, C. T. A pooled dynamic analysis of interfuel substitution in industrial energy demand by the G-7 countries. **Applied Economics** v. 28 n. 7, p. 815-821, 1996.
- KADEFORS, A. Trust in project relationships--inside the black box. **International Journal of Project Management** v. 22 n. 3, p. 175-182, 2004.
- KALSING, J. L.; FARIAS FILHO, J. R. A influência das alianças entre conglomerados bancários e seguradores no mercado brasileiro: um estudo transversal sobre estratégias e resultados. **Boletim Técnico Organização & Estratégia** v. 2 n. 2, p. 136-172, 2006.
- KASA, V. P. Networks of alliances: Institute of Strategy and International Business Helsinki University of Technology. 1999.
- KEIL, T. Strategic alliances: a review of the State of the art. **Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business** v. n., p., 2000.
- KINGSLEY, G.; MALECKI, E. J. Networking for competitiveness. **Small Business Economics** v. 23 n. 1, p. 71-84, 2004.
- KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. **Organization Science** v. n., p. 255-264, 1998.
- KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. **Networks and organizations: Structure, form, and action** v. 216 n., p. 239, 1992.
- KRISHNAN, P.; SCIUBBA, E. Links and Architecture in Village Networks*. **The Economic Journal** v. 119 n. 537, p. 917-949, 2009.
- KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. **Harvard business review** v. 74 n. 6, p. 92-106, 1996.
- LAMB, C. W. **Mktg**: Cengage Learning. 2009.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly** v. 37 n. 1, p. 76-104, 1992.
- LATIF, S. A. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração** v. n., p. 1-10, 1994.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. **Academy of Management Review** v. 31 n. 3, p. 638-658, 2006.
- LAWRENCE, T. B.; D., W. N. Managing legitimacy in ecotourism. **Tourism Management** v. 18 n. 5, p. 307-316, 1997.
- LAWRENCE, T. B.; WICKINS, D. Managing legitimacy in ecotourism. **Tourism Management** v. 18 n. 5, p. 307-316, 1997.
- LEI, D.; SLOCUM, J. W. Global strategy, competence-building and strategic alliances. **California Management Review** v. 35 n., p. 81-81, 1992.
- LEONIDOU, L. C.; KALEKA, A. A. Behavioural aspects of international buyer-seller relationships: their association with export involvement. **International Marketing Review** v. 15 n. 5, p. 373-397, 1998.
- LEVINE, S.; WHITE, P. E. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly** v. 5 n. 4, p. 583-601, 1961.
- LIMA FILHO, D. O. L.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F.; MORAES, R. Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança: Percepções dos Associados. **Gestão e Produção** v. 13 n. 2, p. 311-324, 2006.

- LIN, Z.; YANG, H. B.; ARYA, B. ALLIANCE PARTNERS AND FIRM PERFORMANCE: RESOURCE COMPLEMENTARITY AND STATUS ASSOCIATION. **Strategic Management Journal** v. 30 n. 9, p. 921-940, 2009.
- LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research: an international journal** v. 4 n. 2, p. 75-87, 2001.
- LOANE, S.; BELL, J. D.; MCNAUGHTON, R. A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. **Journal of World Business** v. 42 n. 4, p. 489-504, 2007.
- LOPES, F. Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais. **Cadernos EBAPE. BR** v. 2 n. 2, p., 2004.
- LORENZONI, G.; BADENFULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review** v. 37 n. 3, p. 146-163, 1995.
- LUI, S. S. The Roles of Competence Trust, Formal Contract, and Time Horizon in Interorganizational Learning. **Organization Studies** v. 30 n. 4, p. 333-353, 2009.
- LUNDIN, R. A.; SÖDERHOLM, A. A theory of the temporary organization. **Scandinavian Journal of Management** v. 11 n. 4, p. 437-455, 1995.
- LUNDIN, R. A.; STEINTHÓRSSON, R. S. Studying organizations as temporary. **Scandinavian Journal of Management** v. 19 n. 2, p. 233-250, 2003.
- LYLES, M. A.; SCHWENK, C. R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies** v. 29 n. 2, p. 155-174, 1992.
- MAGALHÃES, J. M.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do *Venture Capital*. **Revista de Administração Contemporânea** v. 13 n. 4, p. 583-603, 2009.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Pesquisa de marketing marketing: uma orientação aplicada: Porto Alegre: Bookman. p. 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**: Bookman. 2006.
- MAÑAS, A. V.; PACANHAN, M. N. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios** v. 6 n. 14, p. 19-33, 2007.
- MANNING, S. Embedding projects in multiple contexts-a structuration perspective. **International Journal of Project Management** v. 26 n. 1, p. 30-37, 2008.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science** v. 2 n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau: essai de stratégie**. Paris: Zéro Heure. 2000.
- MASTERALEXIS, L.; BARR, C.; HUMS, M. **Principles and practice of sport management**. Sudbur, MA: Jones & Bartlett Publishers. 2009.
- MATTESSICH, P. W.; MURRAY-CLOSE, M.; MONSEY, B. R.; FOUNDATION, A. H. W. **Collaboration: What makes it work**: Amherst H. Wilder Foundation St. Paul, MN. 2001.
- MILES, R. E.; MILES, G.; SNOW, C. C. Collaborative Entrepreneurship:: A Business Model for Continuous Innovation. **Organizational Dynamics** v. 35 n. 1, p. 1-11, 2006.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. **Journal of Operations Management** v. 25 n. 2, p. 459-463, 2007.
- MILLER, D.; DRÖGE, C. Psychological and traditional determinants of structure. **Administrative Science Quarterly** v. 31 n. 4, p. 539-560, 1986.

- MILLER, N. J.; BESSER, T. L. Exploring decision strategies and evaluations of performance by networked and non-networked small US businesses. **Journal of Developmental Entrepreneurship (JDE)** v. 10 n. 02, p. 167-186, 2005.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: A synthesis of the research**: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ. 1979.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing** v. 58 n. 3, p. 20-38, 1994.
- MORH, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. **Strategic management journal** v. 15 n. 2, p. 135-152, 1994.
- MUTHUSAMY, S. K.; WHITE, M. A. Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance. **Journal of Business Research** v. 59 n. 7, p. 811-819, 2006.
- NAUDÉ, P.; BUTTLE, F. Assessing relationship quality. **Industrial Marketing Management** v. 29 n. 4, p. 351-361, 2000.
- NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. **The Journal of Marketing** v. 54 n. 4, p. 80-93, 1990.
- O'TOOLE, T. The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. **Journal of safety research** v. 33 n. 2, p. 231-243, 2002.
- OLANDER, S.; LANDIN, A. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. **International Journal of Project Management** v. 23 n. 4, p. 321-328, 2005.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies** v. 19 n. 4, p. 549-583, 1998.
- OLSON, M. A lógica da ação coletiva. **São Paulo: Edusp** v. 1965 n., p., 1999.
- OSTGAARD, T. A.; BIRLEY, S. Personal networks and firm competitive strategy--A strategic or coincidental match? **Journal of Business Venturing** v. 9 n. 4, p. 281-305, 1994.
- OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. **Administrative Science Quarterly** v. 25 n. 1, p. 129-141, 1980.
- PARK, B.; WHITELOCK, J.; GIROULD, A. Acquisition of marketing knowledge in small and medium-sized IJVs The role of compatibility between parents. **Management Decision** v. 47 n. 8, p. 1340-1356, 2009.
- PARK, S. H.; CHEN, R.; GALLAGHER, S. Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. **The Academy of Management Journal** v. 45 n. 3, p. 527-545, 2002.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **The Academy of Management Journal** v. 36 n. 4, p. 794-829, 1993.
- PEREIRA, B. A. D. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. 2005. f 219 **Tese (Doutorado)**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Porto Alegre, 2005.
- PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **Revista de Administração e Inovação** v. 7 n. 1, p. 62-83, 2010.

- PEREIRA, B. A. D.; VISENTINI, M. S.; VENTURINI, J. C. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **REAd – Revista Eletrônica de Administração** v. 12 n. 5, p. 1-23, 2006.
- PESÄMAA, O. Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries. 2007. f 304 **Doctoral Thesis**. Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology, Lulea, 2007.
- PESAMAA, O.; HAIR, J. F. More than friendship is required: an empirical test of cooperative firm strategies. **Management Decision** v. 45 n. 3, p. 602-615, 2007.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**: Edições Silabo. 2003.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations. **New York** v. 263 n., p., 1978.
- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção** v. 14 n. 1, p. 155-167, 2007.
- PIHKALA, T.; VARAMAKI, E.; VESALAINEN, J. Virtual organization and the SMEs: a review and model development. **Entrepreneurship & Regional Development** v. 11 n. 4, p. 335-349, 1999.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems** v. 10 n. 2, p. 75-105, 1993.
- PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews** v. 5-6 n. 3-4, p. 137-168, 2004.
- POLANYI, M. The Tacit Dimension. L. Prusak. **Knowledge in organizations**. Boston, Butterworth-Heinemann. 1997. 135-146.
- POPPO, L.; ZHOU, K. Z.; ZENGER, T. R. Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties. **Journal of Management Studies** v. 45 n. 7, p. 1195-1216, 2008.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. **Research in organizational behavior** v. 12 n. 1, p. 295-336, 1990.
- PRESSEY, A. D.; MATHEWS, B. P. Barriers to relationship marketing in consumer retailing. **Journal of Services Marketing** v. 14 n. 3, p. 272-285, 2000.
- PROVAN, K. G. The federation as an interorganizational linkage network. **The Academy of Management Review** v. 8 n. 1, p. 79-89, 1983.
- PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management** v. 33 n. 3, p. 479, 2007.
- PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management** v. 33 n. 3, p. 479-516, 2007.
- PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly** v. 40 n. 1, p. 1-33, 1995.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal** v. 13 n. 7, p. 483-498, 1992.
- RITTER, T.; GEMUNDEN, H. G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research** v. 56 n. 9, p. 745-755, 2003.

- SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **The Academy of Management Journal** v. 18 n. 4, p. 846-856, 1975.
- SCHREINER, M.; KALE, P.; CORSTEN, D. WHAT REALLY IS ALLIANCE MANAGEMENT CAPABILITY AND HOW DOES IT IMPACT ALLIANCE OUTCOMES AND SUCCESS? **Strategic Management Journal** v. 30 n. 13, p. 1395-1419, 2009.
- SELLTIZ, C. Métodos de estudo nas relações sociais. **São Paulo: EPV-EDUSP** v. n., p., 1987.
- SHERER, S. A. Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators. **Journal of Small Business Management** v. 41 n. 4, p. 325-345, 2003.
- SIMON, H. **The new science of management decision**. New York: Harper & Row. 1977.
- SIQUEIRA, M. C. M.; FUSCO, J. P. A. Avaliação de competitividade sob o foco de redes simultâneas: alianças estratégicas e parcerias na indústria gráfica. **Revista de Administração da Unimep** v. 3 n. 1, p., 2009.
- SMITH, D. A.; LOHRKE, F. T. Entrepreneurial network development: Trusting in the process. **Journal of Business Research** v. 61 n. 4, p. 315-322, 2008.
- SNOW, C. C.; THOMAS, J. B. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies** v. 31 n. 4, p. 457-480, 1994.
- SOBRERO, M.; SCHRADER, S. Structuring inter-firm relationships: a metaanalytic approach. **Organization Studies** v. 19 n. 4, p. 585, 1998.
- SÖDERLUND, J.; ANDERSSON, N. A framework for analyzing project dyads: the case of discontinuity, uncertainty and trust. **Lundin & Midler, Projects as arenas for learning and renewal processes, Boston: Kluwer Academic** v. n., p., 1998.
- SOUZA, M. C. A. F. Ações de apoio ao compartilhamento do conhecimento em arranjos produtivos locais: reflexões a partir do caso do ABC paulista. **Análise** v. 16 n. 1, p., 2006.
- SOUZA, M. C. A. F.; MIGLINO, M. A. P.; BETTINI, H. F. A. J. Ações de apoio ao compartilhamento do conhecimento em arranjos produtivos locais: reflexões a partir do caso do ABC paulista. **Análise** v. 16 n. 1, p. 161-186, 2005.
- SRIRAM, V.; KRAPFEL, R.; SPEKMAN, R. Antecedents to buyer-seller collaboration: An analysis from the buyer's perspective. **Journal of Business Research** v. n., p., 1992.
- SYDOW, J.; STABER, U. The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television. **Regional Studies** v. 36 n. 3, p. 215-227, 2002.
- TAGLIAVENTI, M. R.; BERTOLOTTI, F.; MACRI, D. M. A perspective on practice in interunit knowledge sharing. **European Management Journal** v. 28 n. 5, p. 331-345, 2010.
- TÄHTINEN, J. The dissolution process of a business relationship: A case study from tailored software business. 2001. f 282 **Tese (Doutorado)**. Faculty of Economics and Industrial Management, University of Oulu, Oulu, 2001.
- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth**: Oxford University Press, USA. 2009.
- TELL, F. What Do Organizations Know? Dynamics of Justification Contexts in R&D Activities. **Organization** v. 11 n. 4, p. 443-471, 2004.
- THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal** v. 7 n. 1, p. 37-51, 1986.
- TOMLINSON, P. R. Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing. **Research Policy** v. 39 n. 6, p. 762-775, 2010.

- TSOUKAS, H.; HATCH, M. J. Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. **Human Relations** v. 54 n. 8, p. 979-1013, 2001.
- TURETA, C.; DE LIMA, J. B. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais** v. 8 n. 1, p. 58-70, 2006.
- UN, C. A.; CUERVO-CAZURRA, A.; ASAKAWA, K. R&D collaborations and product innovation. **Journal of Product Innovation Management** v. n., p., 2009.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly** v. 42 n. 1, p., 1997.
- VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **The Academy of Management Review** v. 1 n. 4, p. 24-36, 1976.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo. 2010.
- VERSCHOORE FILHO, J. R. S. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. 2003.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas** v. 12 n. 4, p. 1043-1069, 2008.
- WAARDEN, F. Dimensions and types of policy networks. **European Journal of Political Research** v. 21 n. 1 2, p. 29-52, 1992.
- WALTER, A.; MULLER, T. A.; HELFERT, G.; RITTER, T. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management** v. 32 n. 2, p. 159-169, 2003.
- WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A.; JULIAN, C. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. **Journal of Business Research** v. 59 n. 1, p. 37-45, 2006.
- WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. O Último Que Sair Apaga As Luzes: Motivos Para A Desistência da Cooperação Interorganizacional e O Encerramento de Redes de Empresas. **XI Semead**, São Paulo: USP, 2008.
- WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International Journal of Technology Management** v. 15 n. 1, p. 96-108, 1998.
- WILLEM, A.; BUELENS, M. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. **International Journal of Information Management** v. 29 n. 2, p. 151-160, 2009.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization**. Free Press New York. 1975.
- WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science** v. 23 n. 4, p. 335-345, 1995.
- WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of business research** v. 39 n. 1, p. 59-70, 1997.
- WINCENT, J. Does size matter?: A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. **Journal of Small Business and Enterprise Development** v. 12 n. 3, p. 437-453, 2005.
- WINCENT, J. An exchange approach on firm cooperative orientation and outcomes of strategic multilateral network participants. **Group & Organization Management** v. 33 n. 3, p. 303-329, 2008.
- WINCENT, J.; ANOKHIN, S.; ORTQVIST, D. Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. **Journal of Business Research** v. 63 n. 3, p. 265-275, 2010.

- WINCH, G. The construction firm and the construction project: a transaction cost approach. **Construction Management and Economics** v. 7 n. 4, p. 331-345, 1989.
- WINCH, G. M. Governing the project process: a conceptual framework. **Construction Management and Economics** v. 19 n. 8, p. 799-808, 2001.
- WINDELER, A.; SYDOW, J. Project Networks and Changing Industry Practices Collaborative Content Production in the German Television Industry. **Organization Studies** v. 22 n. 6, p. 1035, 2001.
- WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **Redes** v. 13 n. 1, p., 2008.
- WONG, Y.; CHAN, R. Y. Relationship marketing in China: guanxi, favouritism and adaptation. **Journal of Business Ethics** v. 22 n. 2, p. 107-118, 1999.
- YIN, R. Estudo de caso. 2ª edição: Bookman. Porto Alegre. p. 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: Bookman. 2005.
- ZAGHLOUL, R.; HARTMAN, F. Construction contracts: the cost of mistrust. **International Journal of Project Management** v. 21 n. 6, p. 419-424, 2003.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science** v. 9 n. 2, p. 141-159, 1998.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies** v. 30 n. 1, p. 131-145, 1993.
- ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization Science** v. n., p. 76-92, 1995.
- ZIKOS, V. R&D Collaboration Networks in Mixed Oligopoly. **Southern Economic Journal** v. 77 n. 1, p. 189-212, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Perfil das redes interorganizacionais horizontais

REDE	SEGMENTO	APOIO	EMPRESAS
A	Produtos Agropecuário-veterinários	NOROESTE	14
ABRAÇAR	ONGs/Entidades Sociais	UCPEL	19
AÇÃO MAGISTRAL	Farmácias e Drogarias	FAPA	45
AÇÃO SOCIAL	ONGs/Entidades Sociais	CENTRAL	19
AEPLAM	Ervateiras	URI	6
AFAMEC	Moveleira (componentes)	UCS	6
AFFEMAQ	Metalúrgica(Ferramentas/Máquinas)	UCS	16
AFLOR	Lojas de Flores	UNISC	6
AGAFARMA	Farmácias e Drogarias	FAPA	300
AGAFER	Ferragens	UCS	12
AGAMOTO	Automóveis/Autopeças/Aces/Pneus	FEEVALE	12
AGAPEL	Livrarias, Papelarias e Revistas	NOROESTE	35
AGASUPER	Mercados e Supermercados	FEEVALE	14
AGATRANS	Transportadoras de carga	NOROESTE	17
AGEEL	Eleto-eletrônico	UCS	7
AGETRON	Eletrônicas	FEEVALE	15
AGEVIN	Engarrafadoras	UCS	15
AGIMÓVEIS	Moveleira	URI	12
AGIVEST	Vestuário	NOROESTE	12
AGRECI	Lojas de Equip. Informática (cartuchos)	FAPA	21
AGROCON	Agroindústrias (conservas)	UNISC	6
AGROTCHÊ	Comércio Agropecuário	UNISC	22
ALIANÇA SURF E SKATE	Lojas de Confecções e Art. Esportivos	FEEVALE	15
ALMAC	Lojas de Material Elétrico e Construção	FAPA	14
AMEGRAF	Gráficas	FEEVALE	15
AMETHISTE	Extração de pedras preciosas e decorativas	URI	43
AMMPA	Mercados e Supermercados	FAPA	54
ÂNCORA	Automóveis/Autopeças/Aces/Pneus	FAPA	400
APROCCIMA	Produtores Rurais	UCS	9
ARASGA	Automóveis/Autopeças/Aces/Pneus	UCS	36
AREVESC	Revenda de veículos	UNISC	22
ARO	Óticas	UCPEL	9
ARROZEIRAS DO SUL	Agroindústrias (beneficiamento de arroz)	CENTRAL	16
ASGATUR	Agências de Turismo	UCS	10
ASSCAMI	Transportadoras de carga e serviços de frete	NOROESTE	17
ATIvales	Tecnologia da informação	UNISC	15
AUTO LEGAL (Núcleo de Expansão)	Automóveis/Autopeças/Aces/Pneus	NOROESTE	20
AUTO REDE	Reparos Automotivos	FEEVALE	25
AUTOLEGAL	Autopeças e serviços	FAPA	34
AVALTÍ	Textil	URI	17
AVIGA	Micro-champanharias	UCS	24

BAZARSUL	Bazares	FAPA	36
BELEZA	Centros de Beleza e Saúde	UNISC	12
CALCE & VESTE	Confecções (Uniformes e EPIs)	FEEVALE	11
CAR	Reparos Automotivos	CENTRAL	14
CASA E CONSTRUÇÃO	Lojas de Materiais de Construção	URI	22
CASA NOVA	Lojas de Materiais de Construção	UNISC	67
CASABEM MÓVEIS	Lojas de Móveis e Eletrodomésticos	FAPA	33
CASSINO PRAIA SHOPPING	Bazares	UCPEL	14
CENTRAL DE PNEUS	Automóveis/Autopeças/Aces/Pneus	CENTRAL	19
CIRANDA	Escolas (infantis) e Cursos	FAPA	6
CNS	Mercados e Supermercados	NOROESTE	33
CONECTA	Gestão da Informação	FEEVALE	12
CONFORTO	Hotéis	NOROESTE	12
CONSTRUIR	Lojas de Materiais de Construção	FAPA	180
CONSTRUMAIS	Lojas de Materiais de Construção	CENTRAL	18
COR	Lojas de tintas	UNISC	14
CRIANÇA FELIZ	Centros Infantis	CENTRAL	3
CRIE MAIS BRASIL	Lojas de Aviamentos	FAPA	12
CUIDARE	Laboratório de Análises Clínicas	CENTRAL	18
DALACTO	Produtos Lácteos	NOROESTE	15
DATA WORK	Escolas e Cursos	NOROESTE	10
DELICIATUS	Produtos Agropecuários veterinários	URI	15
DEPEDAL	Ciclistas(varejo e assistência técnica)	FEEVALE	15
DIÁRIOS	Jornais	FAPA	17
DO BEM	ONGs/Entidades Sociais	UNISC	15
EDUCAR	Escolas (infantis) e Cursos	UCS	16
ENTREFLORES	Produtores de Flores e Folhagens	UCS	34
EXA	Escritórios de Contabilidade	URI	15
EXA CONTÁBIL	Escritórios de Contabilidade	NOROESTE	15
EXAME	Laboratórios de Análises Clínicas	URI	17
FARMA-RS		FAPA	23
FARMAVALE	Farmácias e Drogarias	UNISC	18
FASTCLEAN	Lavanderias	FAPA	17
FITWELL	Academias de Ginástica	FAPA	4
FLOR E FLOR	Lojas de Flores	UCS	7
GLOBAL INFO	Informática	SEBRAE	504
GRANDE SUL	Supermercados	FAPA	17
HIPER SAÚDE - de Farmácias	Farmácias e Drogarias	URI	14
HIPERELETRO	Lojas de Materiais Elétricos	FEEVALE	17
HOSPINOROESTE	Hospitais	NOROESTE	26
HOSPISAÚDE	Hospitais	URI	17
HOSPISERRA	Hospitais	UCS	15
I	Lojas de Equip. Informática	FAPA	14
IMOBILIÁRIAS	Imobiliárias	CENTRAL	12
INDUMÓVEIS	Moveleira	NOROESTE	16
INDUVEST	Vestuário (uniformes, moda)	CENTRAL	14
INFOREDE	Tecnologia da informação	NOROESTE	21
INTEGRAÇÃO SOCIAL	ONGs/Entidades Sociais	NOROESTE	21
LÍDER DE SUPERMERCADOS	Mercados e Supermercados	URI	15
MACRO	Material de Construções	NOROESTE	12
MACSUL	Lojas de Móveis e Eletrodomésticos	UCPEL	18
MARMO	Extração pedras preciosas e decorativas	UCS	5

MEL	Apicultores	UNISC	6
MESTRE	Escolas (artes marciais) e cursos	NOROESTE	12
METAL	Metalúrgica	NOROESTE	9
METALPLUS	Vinícolas	PRODUÇÃO	67
MIX	Calçados, componentes e acessórios	FEEVALE	12
MOVESCA	Moveleira	PRODUÇÃO	7
MULTIBAZAR	Bazares	FEEVALE	6
MÚNDI	Lojas de Calçados	FEEVALE	81
MUNDIAL DE ESPORTES	Lojas de calçados e materiais esportivos	NOROESTE	17
NACAR	Reparos Automotivos	PRODUÇÃO	14
NEOSTYLO	Vestuário	CENTRAL	9
NÚCLEO CAR	Reparos Automotivos	FAPA	18
ODONTYS	Clínicas Odontológicas	URI	20
OLARIAS	Olarias	NOROESTE	11
ORMETRO	Moveleira	FAPA	7
OXI	Combustíveis e lubrificantes	FEEVALE	17
PÃO E DOCE	Padarias e Confeitarias	UCPEL	12
PAPER	Livrarias, Papelarias e Revistas	FEEVALE	26
Petro /PE	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	36
Petro BS	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	70
Petro Duque de Caxias	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	17
Petro Energia Amazonas	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	25
Petro LF	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	27
Petro Rio	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	63
Petro/AL	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	8
Petro/BA	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	57
Petro/CE	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	15
Petro/ES	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	57
Petro/MG	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	29
Petro/PR	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	35
Petro/RN	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	63
Petro/RS	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	126
PetroGas/SE	Petróleo, gás natural e energia	SEBRAE	13
PLAY	Automóveis/Autopeças/Aces(Som)	CENTRAL	10
PONTO PÃO	Padarias e Confeitarias	UNISC	11
POOL	Restaurantes e Cafeterias	FAPA	42
PROJETAR	Moveleira	FEEVALE	12
Q-FILME	Locadoras de Vídeo	FAPA	5
QUALIAUTO	Revenda de veículos	FEEVALE	9
QUALIVIDA	Produtos Diet / Light	UCPEL	10
RBE-BRASIL ESPORTES	Lojas de Confecções e Art. Esportivos	CENTRAL	15
RECSOL	Agroindústrias (cooperativas)	URI	15
REDECON	Construção Civil	CENTRAL	13
REDECORE	Decoração	FAPA	10
REDEFORT	Mercados e Supermercados	FEEVALE	55
REDEMAC	Material de Construções	FAPA	77
REDEPRINT	Gráficas	FAPA	13
REDESCOLA	Escolas (públicas) e Cursos	FAPA	19
REDETUR	Turismo	UCPEL	16
REDEVET - www.redevet.com.br	Clínicas Veterinárias e Petshops	UCPEL	14
REDIGRAF	Gráfica	UCS	15

REDLAR	Lojas de Móveis e Eletrodomésticos	FEEVALE	57
REFRETUR	Fretamento e turismo	FAPA	15
REPARASUL	Reparos Automotivos	UNISC	9
REVFAR	Reparadoras de veículos	UCS	23
RODA MAIS	Pneus	FEEVALE	24
RQSul	Inspeção veicular	UCS	19
SEGURA	Corretores de Seguros	FEEVALE	33
SIGA	Automóveis/Autopeças/Aces	CENTRAL	13
SUL 10	Supermercados	NOROESTE	16
SUL AGROPECUÁRIA	Óticas e Relojoarias	URI	13
SUL CORRETORES DE SEGUROS	Corretores de Seguros	CENTRAL	27
SUL ÓPTICA	Óticas e Relojoarias	NOROESTE	9
SUPER PASSOS	Supermercados	NOROESTE	15
SUPER SUL	Supermercados	NOROESTE	18
TCHÊ FARMÁCIAS	Farmácias e Drogarias	UCPEL	57
TESSILE	Supermercados	URI	30
TOKLAR	Lojas de Móveis e Eletrodomésticos	NOROESTE	59
TOP VEST	Lojas de Confecções e Art. Esportivos	NOROESTE	11
TOPMETAL	Serralherias	FAPA	9
TOTALFARMA	Farmácias e Drogarias	UCS	28
TRICOTSUL	Malharias/Malharia artesanal	UCS	12
UNICALCE	Calçados e Botas	FEEVALE	33
UNICOOPER	Pequenas cooperativas	NOROESTE	13
UNICOR-A DO PINTOR	Lojas de tintas	NOROESTE	18
UNICOURO	Calçados e Botas	CENTRAL	8
UNIDA	Farmácias e Drogarias	NOROESTE	8
UNIILT	Inst. Elétricas e Telecomunicações	UCS	7
UNIESCOLAR	Livrarias, Papelarias e Revistas	CENTRAL	12
UNIEVENTOS	Eventos	FEEVALE	13
UNIJORN	Jornais	NOROESTE	14
UNIMACO	Material de Construções	CENTRAL	14
UNIMETAL	Serralherias	CENTRAL	7
UNIMÓBILE	Moveleira (Sob-medida)	NOROESTE	15
UNIVANS	Transporte escolar e de passageiros	CENTRAL	15
VERSARE	Hotéis	FAPA	25
VESTUTO	Lojas de Confecções e Art. Esportivos	FAPA	15
VETVALES CLÍNICAS UNIDAS	Clínicas Veterinárias e Pet Shops	UNISC	16
VIDA E SAÚDE	Farmácias e Drogarias	URI	27
VIDA FARMÁCIAS	Farmácias e Drogarias	FEEVALE	30
VIDE VIDEO	Locadoras de Vídeo	NOROESTE	12
VÍDEO	Locadoras de Vídeo	UCS	17
VISUALY	Moveleira	URI	13
TOTA EMPRESAS			4.932

APÊNDICE B – Distribuição das entrevistas e dos questionários aplicados

Segmento	Média Tempo da Rede	Média Tempo de Empresa	Questionários e/ou Entrevistas
Agronegócios	5	51	6
Restaurantes	6	57	1
Material Esportivos	6	26	1
Autopeças/Reparos Automotivos	5	25	7
Bazares	3	13	1
Corretores	6	19	2
Eletrônicas	1	11	2
Escolas/Cursos/Creches	3	3,5	6
Farmácias	5	15	3
Floriculturas	5	20	3
Gráficas	1	5	1
Hospitais	3	5	2
Hotéis	7	7	1
Imobiliárias	5	18	10
Indústria Confeções	1	25	1
Indústria Metal	4	8	1
Indústria Moveleira	4	34	4
Informática	3	9	30
Inspeção Veicular	5	10	1
Lavanderias	9	19	1
Video Locadoras	6	18	1
Marmorarias	4	28	2
Construções/Decoração	9	27	7
Livrarias	3	4	3
Organização Não-Governamental	6	23	5
Ópticas	4	4	1
Óleo e Gás	3	13	25
Pneumáticos	5	20	1
Postos Combustíveis	2	18	1
Revenda Bicicletas	1	15	1
Revenda Carros	7	1	1
Tranportes	1	9	6
MÉDIA TOTAL	4 anos	17 anos	143

APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas

<p>Satisfação com a partilha de conhecimentos Parcialmente baseado na pesquisa de Willem; Buelens (2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O quanto está satisfeito com a troca de informações e experiências durante a cooperação com as demais empresas da rede? 2. Existe alguma informação específica que não tenha sido compartilhada ou revelada por causa de demora ou por ser de menor relevância e desempenho? Com a rede e da rede com a sua empresa. É frequente? Como ocorre isso? 3. Existe/Houve troca suficiente de experiências e ideias durante a cooperação? Poderia ser mais? O que de diferente poderia ser feito? 4. Falta de informação tem perturbado a realização de tarefas e cooperação? Como é o processo de busca de informações na rede e fora dela? 5. Com que frequência acontece a partilha de conhecimento? E como acontece? 6. Existe controle e mensuração da intensidade de troca de conhecimentos dos integrantes sobre a partilha do conhecimento e como acontece? 7. Quanto tempo você gasta em média para expressar seus conhecimentos e experiências em com as outras unidades? E como acontece esse processo? O que poderia ser melhor?
<p>Sistemas formais Baseado na teoria sobre os mecanismos de coordenação como Galbraith (1973) e Mintzberg (1979).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os procedimentos formais determinam como se pode trabalhar com e em conjunto com outro integrante? Como foram criados esses procedimentos? 2. Informação, é principalmente trocada através de relatórios e documentos formais? Padronizado? 3. Temos metas claras para o nosso desempenho no trabalho diário? Na rede? Individualmente na empresa? Quais semelhanças? 4. Em geral, nosso trabalho está sujeito a um grande número de regras? Quais as principais? 5. A informação que é necessária para fazer o seu trabalho é estabelecido em procedimentos, metas e regras? Tanto na rede quanto na empresa?
<p>Hierarquia: A escala na hierarquia é inspirado no questionário de Bacharach; Aiken (1976) e a teoria de Simon (1977).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é os nossos métodos de trabalho e de acompanhamento das decisões dos nossos supervisores ou dos diretores da rede? 2. Como é o acompanhamento dos demais integrantes do trabalho realizado na rede? 3. A rede decide como devemos executar nossas tarefas? O que pensa disso? 4. As decisões na rede determinam como nós trabalhamos? Seria possível dar um exemplo? 5. A rede têm grande impacto na nossa maneira de trabalhar?
<p>Coordenação horizontal Baseado em Miller; Dröge (1986) e Willem; Buelens (2009).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existem grupos configurados na rede para permitir a cooperação e participação nas decisões? 2. Equipes força-tarefa ou para projetos são criadas para facilitar a colaboração entre os integrantes e a desenvolvimento de novas ideias? 3. Informações e experiências são frequentemente partilhadas nas reuniões ou durante o trabalho em equipe? Qual a frequência em média com que cada integrante participa? 4. A pessoa responsável pelas atividades de cooperação está autorizada a tomar todos os acordos necessários com a outra integrante, a fim de facilitar a cooperação? Como é definido isso?
<p>Coordenação informal A escala é baseada na teoria de redes pessoais, como Bresnen; Edelman; Newell; Scarbrough (2003) e Hansen (1999).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nós coordenamos as atividades com os outro integrantes informalmente através de contatos pessoais? Com qual frequência? 2. Nós verificamos quando precisamos de alguma informação diretamente com nossos contatos pessoais sem consultar a rede? 3. Fora das reuniões são decididas questões mais específicas diretamente como integrantes de relacionamento mais próximo? 4. Cooperação com a outro integrante é baseada em contatos pessoais com essa unidade? Isso ajuda na cooperação?
<p>Interdependência</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Até que ponto a sua empresa está dependendo dos integrantes, do outro integrante para fazer os trabalhos respectivos deles/delas? 2. Para obter a informação e materiais precisaram fazer as tarefas deles/delas e quanto os membros da sua unidade confiam na outra unidade? 3. Depois que os integrantes terminam as suas tarefas, eles confiam

	<p>plenamente que o outro integrante irá finalizar a parte dele e os objetivos serão atingidos? Por quê?</p> <p>4. Nas tarefas dos outros integrantes o quanto e como você ajuda?</p> <p>5. Quais recursos e suporte que você oferece para rede, e na prática alguns exemplos?</p>
<p>Conhecimento Complexo Baseado em Hansen (1999), Zander; Kogut (1995) e a literatura em conhecimento tácito, como Baumard (1999); Polanyi (1997) e Tsoukas (2001).</p>	<p>1. Quais as principais informações que sua empresa obteve das outras integrantes?</p> <p>2. Existe apoio dos integrantes para clarear e explicar algumas informações que sua empresa considerou importantes e que demonstrou interesse de aplicar?</p> <p>3. Quando você compartilha conhecimentos com os integrantes, o entendimento dos integrantes como acontece? Precisa dar suporte e explicar mais vezes até que seja entendido pelo integrante?</p> <p>4. Para sua empresa compartilhar conhecimento, acontece de maneira tranquila ou existe uma estrutura mais formal para o repasse de informações? Acontece nas reuniões ou no dia-a-dia?</p> <p>5. As outras integrantes passam a utilizar as informações que sua empresa disponibiliza mesmo sem elas terem as habilidades específicas necessárias? Como você considera os demais integrantes: Em condições de aplicar os conhecimentos que sua empresa possui?</p> <p>6. A sua empresa compartilha experiências com todos os integrantes? Ou existe uma divisão por tamanho ou regiões?</p> <p>7. A sua empresa explica todas as competências e habilidades que possui? E qual maneira você considera ideal de que isso ocorra? Como é explicado?</p> <p>8. O que é possível ou ainda precisa de evolução na maneira de como é passada o que sua empresa sabe para com os demais integrantes?</p>
<p>Diferenças entre integrantes Baseado em teoria em conhecimento comum e capacidade absorptiva, como Cohen; Levinthal (1990); Zander; Kogut (1995); Augier; Shariq; Vendelo (2001).</p>	<p>1. As tarefas diárias são bem parecidas dentro das empresas? Ou o foco de atuação são diferentes?</p> <p>2. Os integrantes possuem habilidades semelhantes? Quais são elas? Quais diferenças?</p> <p>3. É possível comparar os processos realizados nos integrantes da rede?</p> <p>4. As experiências vividas e os treinamentos são similares? Como são os treinamentos na rede e nas integrantes? Quais pontos você acha que são comuns a todos e quais são diferentes?</p>

Fonte: Adaptado de Willem; Buelens (2009)

APÊNDICE D - Variáveis utilizadas para identificar os benefícios

Variável	Autores	Perguntas
Adaptação	Wilson (1995); Leonidou; Kaleka (1998); Crotts ; Turner (1999); Bennett; Gabriel (2001); Fynes; Voss (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa espera poder fazer ajustes na relação com os integrantes • Flexibilidade em resposta a pedidos para mudanças é uma característica desta rede • Acontece adaptação nos produtos/serviços da rede • Os processos da rede mudam • A rede atende a pedidos provocados por picos sazonais; • Entregar os produtos em cada estabelecimento (loja) • Fazer aviso prévio de entrega;
Confiança	Eccles (1981); Thorelli (1986 1986); Dwyer <i>et al.</i> (1987); Jarillo (1988); Bradach; Eccles (1989); Powell (1990); Anderson; Narus (1990); Larson (1992); Ring; Van de Ven (1992); Mohr; Spekman (1994); Morgan; Hunt (1994); Gulati (1995); Wilson (1995); Kumar (1996); Wilson; Vlosky (1997); Dyer (1997); Uzzi (1997); Zaheer <i>et al.</i> (1998); Hogarth-Scott (1999); Naudé; Buttle (2000); Winch (2001); Gadde; Hakansson (2001); Lindgreen (2001); Sydow; Staber (2002); Walter <i>et al.</i> (2003); Kadefors (2004); Crespín-Mazet; Ghauri (2007); Eloranta (2007); Artto <i>et al.</i> (2008); Poppo; Zhou <i>et al.</i> (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa poderia reduzir o número de empresas da qual se relaciona e concentrar seus esforços na relação com a rede • A nossa empresa acredita que pode confiar nos outros integrantes, caso precise de ajuda comercial • As transações com os integrantes não precisam ser supervisionadas detalhadamente • Estamos dispostos a aceitar desvantagens a curto prazo para manter a relação • Os integrantes tomam decisões unilaterais sem comunicar-nos previamente* • Este relacionamento de troca poderia ser mais bem descrito como uma “série de negócios momentâneos” do que “um planejamento a longo prazo”* • Nós tomamos decisões unilaterais sem comunicarmos previamente os demais integrantes* • Nossa empresa compartilha informações com a rede, informações que não seriam compartilhadas com outras empresas • Nossa empresa encoraja outras empresas a fazerem negócios com outros integrantes e com a rede • Nossa relação é administrada principalmente por um acordo informal • Confere as informações passadas pela rede com outros integrantes • Exigência de relatório assinado por supervisor sobre as transações realizadas • Existência de contrato determinando tarefas de ambas as partes • Mantêm contato com outras redes ou empresas fora da rede
Comunicação	Mohr; Spekman (1994); Morgan; Hunt (1994); Leonidou; Kaleka (1998); Crotts; Turner (1999); Pressey; Mathews (2000); Bennett; Gabriel (2001).	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa mantém registro do número de reclamações com relação aos produtos desse da rede e a repassa • A troca de informação na relação ocorre com frequência e informalmente, e não apenas segundo acordos ou reuniões pré-determinadas • A troca de informações com a rede ocorre geralmente nos níveis mais altos da empresa* • O esforço de comunicação entre a empresa e a rede envolve muitos contatos interfirmas • Análise conjunta dos dados sobre consumo, compras, retornos na rede • Distribuição de relatórios relevantes para a rede • Estudo pela rede sobre as necessidades e desejos dos

		clientes finais
Conflito	Morgan; Hunt (1994); Leonidou; Kaleka (1998); Lindgreen (2001); Gadde; Hakansson (2001).	<ul style="list-style-type: none"> • As expectativas sobre o desempenho da rede relacionam-se ao objetivo imediato da nossa organização* • Nossa equipe de compras trabalha conjuntamente com a equipe de compras da rede
Cooperação	Mohr; Spekman (1994); Morgan; Hunt (1994); Wilson (1995); Spekman et al. (1997); Leonidou; Kaleka (1998); Crofts; Turner (1999); Gadde; Hakansson <i>et al.</i> (2001); Lindgreen (2001); Fynes; Voss (2002); Batt; Valcour (2003).	<ul style="list-style-type: none"> • A falta de cooperação causou problemas em nosso relacionamento • A falta de queixas por parte do parceiro é um sinal de que estamos trabalhando no sentido de um relacionamento colaborativo • O desempenho insatisfatório causou problemas em nosso relacionamento • Divisão de responsabilidades na correção de problemas na rede • Estímulo ao contato pessoal e interação entre os funcionários de diferentes departamentos das empresas • Incentivo à interação entre as áreas envolvidas • Incentivo ao questionamento dos fatos • Promoções conjuntas • Recusar-se a participar de promoção • Redução do volume de negócios com a rede • Suspensão de todas as compras com a rede • Todas as informações sobre as integrantes são de conhecimento mútuo • Todos os funcionários possuem conhecimento sobre os demais parceiros
Cultura Organizacional	Denison (1996); Cameron; Quinn (1999); O'Toole (2002).	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa estimula os funcionários a estabelecer contatos pessoais com os funcionários da rede e das outras integrantes • A orientação para a parceria demonstrada pelos executivos das empresas esta relacionada de forma positiva com o desempenho da relação • As percepções dos executivos da nossa empresa e da rede sobre a parceria são concordantes • É difícil compreender o comportamento e as maneiras dos integrantes pensarem* • É difícil fazer amigos com os setores de vendas dos demais integrantes* • Este relacionamento nos fez alterar as funções determinadas para cada departamento da empresa. • Coordenação conjunta do planejamento das atividades • Comunicação entre o departamento de marketing e outras áreas da empresa • Análise conjunta dos funcionários envolvidos na relação • Bom nível do relacionamento entre os funcionários e a administração da rede • Existência na rede de um departamento responsável pelas parcerias • Necessidade de adaptações administrativas na sua empresa • Este relacionamento trouxe maior responsabilidade para o departamento responsável pela logística; • Nós designamos um gerente específico para este relacionamento • Nosso executivo de suprimentos conhece todos os serviços ofertados pela rede
Dependência	Pfeffer; Salancik (1978);	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa estimula os funcionários a estabelecer

	Johanson; Mattsson (1987); Powell (1990); Larson (1992); Sriram; Krapfel; <i>et al.</i> (1992); Zajac; Olsen (1993); Mohr; Spekman (1994); Wilson (1995); Wilson; Vlosky (1997); Leonidou; Kaleka (1998); Crotts; Turner (1999); Hogarth-Scott (1999); Gadde; Hakansson (2001); Lindgreen (2001); Fynes; Voss (2002); Batt; Valcour (2003); Grandori; Soda (1995); Dubois; Gadde (2001); Poppo; Zhou <i>et al.</i> (2008).	<p>contatos pessoais com os funcionários da rede e das outras integrantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • A relação de troca com a rede criou uma complexa rede de inter-relações entre nós • Abandonar agora a parceria com a rede seria muito difícil, mesmo se quiséssemos fazê-lo • Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos da rede • Nós temos valores (cultura) similares a respeito de como criar valor para o cliente • Seria difícil para a rede substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa • A nossa empresa é mais importante para esta rede do que ela é para nós • A rede sabe que, não seria difícil para nossa empresa encontrar outro rede • Nossa empresa possui formas de obrigar a rede a completar os acordos firmados • Nossa organização assegura-se que a rede está agindo como nós esperamos monitorando cada transação* • Atribuição de descontos associados a sua rede • Atribuição de descontos devido à abertura de novas lojas • Atribuição de descontos devido à compra em determinadas épocas • Descontos são associados ao volume global de compras • Existência de promoções segundo o seu interesse • Riscos nas transações são assumidos por todos os integrantes
Poder	Mohr; Spekman (1994); Wilson; Vlosky (1997); Hogarth-Scott (1999); Crotts; Turner (1999); Pressey; Mathews (2000); Gadde; Hakansson (2001); Lindgreen (2001); Batt; Valcour (2003).	
Investimento Específico	Wilson (1995); Spekman et al. (1997); Crotts; Turner (1999); Bennett; Gabriel (2001); Batt; Valcour (2003).	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa mantém registros sobre a alteração dos custos dos produtos da rede • Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a rede • Os investimentos para desenvolver o relacionamento com a rede são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa* • Investimento em equipamento/maquinário para uso de toda rede • Investimento em <i>software</i> interligando os integrantes da rede • Existe programa de treinamento dos funcionários da rede
Satisfação	Wilson (1995); Leonidou; Kaleka (1998); Crotts; Turner (1999); Bennett; Gabriel (2001); Fynes; Voss (2002); Batt; Valcour (2003).	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença de opinião entre a empresa e os demais integrantes serão encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e diferença de opinião entre a empresa e a rede serão encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e resultarão em benefícios para ambos • É fácil concordar sobre como assegurar as variáveis que sustentam este relacionamento • Frequentemente a rede falha nas ações de suporte que deveria oferecer*; • Nós fazemos frequentemente promessas para a rede que não conseguimos cumprir* • Os desacordos entre a sua empresa com a rede são raros • Apoio no merchandising; • Percentual dos pedidos que são entregues completos • Tempo de demora entre informação do problema e

		<p>recuperação da falha</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de espera para o recebimento das pendências • Tempo entre pedido e recebimento dos produtos
Benefícios de Participação na Rede	Harrigan (1985); Koza; Lewin (1998); Lawrence; Wickins (1997); Wildeman, (1998); Verschoore (2003); Hernández (2006); Tureta; Lima; Paço-Cunha (2006); Verschoore; Balestrin (2008).	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve relacionamento colaborativo com outras empresas • A rede ajuda a nossa organização a atingir seus objetivos • Obtêm acesso a populações com quem anteriormente possuía pouco contato • Auxilia a minha organização a obter financiamentos • Referências de outros clientes • Percebido como um líder na comunidade • Aumenta a visibilidade pública da minha organização • Aumenta minhas habilidades e conhecimentos profissionais • Ficar bem informado em um ambiente em rápida mutação • Obtenção de acesso aos decisores chave (fornecedores) • Obtendo suporte para questões políticas • Aprender sobre determinados serviços ou programas disponíveis na comunidade
Problemas de Participação na Rede	Eccles (1981); Provan (1983); Söderlund; Andersson (1998); Windeler; Sydow (2001); Sydow; Staber (2002); Claro; Claro; <i>et al.</i> (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades da parceria não chegam ao setor operacional da nossa empresa • O tempo gasto com a parceria impede de fazer o trabalho da minha organização • Minha organização não recebe o suficiente reconhecimento público pelo nosso trabalho em parceria • Estar envolvido na defesa da política é um problema • Minhas habilidades e tempo não são bem utilizados • Opiniões minhas ou da minha organização não são valorizados • A parceria não é de tomar qualquer ação significativa • Sou, muitas vezes, a única voz que representa o meu ponto de vista • As ações ou posição da parceria tem sido um embaraço para minha organização • Os encargos financeiros de viajar para reuniões é alta • Os encargos financeiros de participar em atividades de parceria é muito alto • A parceria está competindo com a minha organização • Minha organização seria mais bem servida se outro integrante participar na parceria

Fonte: Adaptado de Pigatto; Alcantara (2007) e Willem; Buellens (2009)

APÊNDICE E – Questionário

Prezado(a) Senhor(a)

Estamos realizando pesquisa sobre a gestão dos novos benefícios nas redes interorganizacionais brasileiras.

Por isso, gostaríamos de sua compreensão, pois, com a sua participação poderemos tentar ajudar a compreender melhor alguns problemas enfrentados pelas redes brasileiras em relação a geração de benefícios.

Os resultados dessa pesquisa além de servirem para uso na dissertação de mestrado em administração, ajudarão a entender e melhorar os benefícios que as redes proporcionam aos seus participantes.

Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que o questionário não tomará mais do que 10 minutos do seu tempo e será considerado estritamente confidencial e as respostas não serão tratadas de modo individualizado. Logo, não é necessário a sua identificação.

Na absoluta segurança da sua compreensão e resposta, desde já agradeço.

Atenciosamente

Juliano Nunes Alves – Responsável pelo Projeto
Mestrando em Administração
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Linha: Sistemas, Estruturas e Pessoas
CEP: 97015-372 – Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
E-mail: admjuliano@yahoo.com.br – msn: admjuliano@hotmail.com
Telefone: 55 9914 1914 – 3026 0782 – 3220 9258



QUESTIONÁRIO – PESQUISA GERAÇÃO DE NOVOS BENEFÍCIOS

1 – Nome Fantasia da Rede? _____

2 - Qual o tempo existência da sua empresa? _____

3 - Qual é o tempo que sua empresa pertence à rede? _____

4 - O(a) Senhor(a) já teve experiência em trabalhar em redes anteriormente?

- Sim Não

4.1 - Caso sua resposta seja positiva, porque saiu?

- A rede terminou suas atividades
 Falta de confiança nos parceiros
 Problemas de gestão da rede
 Incompatibilidade de objetivos
 Outro motivo Qual? _____

5 - Quantos funcionários possui sua empresa? Atualmente _____

6 - Na época da sua entrada na rede o(a) senhor(a) tinha laços pessoais como, por exemplo, parentesco e amizade com algum dos associados?

- Sim Não

7 - O(a) senhor(a) já ocupou algum cargo interino (eletivo) na Rede? Se sim, qual(is)?

- Presidência Vice-Presidência Tesoureiro Nenhum Outro

8 - Quais os principais atrativos das reuniões que são realizadas na rede?

- Informações sobre o mercado.
 Informações sobre mão-de-obra.
 Informações sobre preços dos fornecedores.
 Informações sobre preços de venda e forma de administração dos demais associados.
 Informações sobre as empresas fora da rede e outras redes.
 Novas ideias de produtos ou/serviços.

9 - Na sua opinião, a(s) característica(s) que faz(em) da rede um sucesso é:

- O pioneirismo da rede na região
 As suas marcas próprias
 A qualidade das pessoas que estão associadas à rede
 O formato jurídico da rede
 A administração da rede
 Parceria dos órgãos públicos
 O nome da rede perante os fornecedores

10 - Qual é seu faturamento médio anual _____

11 - Na sua concepção, por que uma empresa entra em uma rede? Deixe sua opinião, ela é muito importante.

12 - Por que uma empresa deve entrar em uma rede? Deixe sua opinião ela é muito importante.

13 - Quais os ganhos (benefícios) que a rede oferece a curto-prazo? Deixe sua opinião, ela é muito importante

14 - Quais os ganhos (benefícios) que a rede oferece a longo-prazo? Deixe sua opinião ela é muito importante

Questionário para avaliação redes interorganizacionais

QUESTIONÁRIO (Integrantes Redes)							
a. Marque um "X" na opção que lhe pareça mais próxima à realidade da sua empresa;							
b. Marque apenas uma resposta para cada questão.							
<i>Escala</i>	<i>1 (Discordo Fortemente) 2 (Discordo) 3 (Discordo Parcialmente) 4 (Concordo Parcialmente) 5 (Concordo) 6 (Concordo Fortemente)</i>						
ÍTEM	QUESTÃO	ESCALA					
		1	2	3	4	5	6
1	A rede é fundamental para a minha sobrevivência atualmente.						
2	Minha empresa está disposta a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a rede.						
3	Tempo de demora entre a informação do problema e recuperação da falha pela rede						
4	Os investimentos para desenvolver o relacionamento com a rede são facilmente transferíveis para outros processos ou operações na minha empresa.						
5	Estar na rede significa um maior status para mim e para a minha organização.						
6	A cooperação entre os parceiros na rede é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços para a minha empresa.						
7	A rede permitiu o meu acesso a produtos, serviços e conhecimentos que não teria isoladamente.						

ÍTEM	QUESTÃO	ESCALA					
		1	2	3	4	5	6
8	Com a entrada na rede, percebi que houve uma melhoria no processo de inovação da minha empresa.						
9	Participar de uma rede aumenta a visibilidade pública da minha organização.						
10	Comparamos sistematicamente os produtos e processos da minha empresa com os de outras empresas.						
11	A estrutura da minha empresa ajuda-nos a tomar decisões rapidamente.						
12	A minha empresa possui uma estratégia de geração de novos benefícios bem definida.						
13	A minha empresa frequentemente desenvolve e apresenta novas ideias à rede						
14	A minha empresa se utiliza frequentemente de novas ideias surgidas na rede						
15	Considero a minha empresa, em relação ao setor em que atua, uma empresa inovadora						
16	A estratégia de geração de novos benefícios da minha empresa é expressa de maneira clara; assim, todos conhecem as metas de melhoria.						
17	Ocorre investimento em equipamento/maquinário para uso de toda rede.						
18	Os novos benefícios criados na rede são percebidos como um alto risco pela minha empresa e por isso existe uma resistência na sua implementação.						
19	Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão de inovações.						
20	Estar na rede facilita a minha organização a obter financiamentos.						
21	O objetivo da minha empresa é desenvolver produtos que tenham características únicas no mercado nacional e internacional						
22	Na minha empresa, possuímos mecanismos eficazes para gerenciar as mudanças de processo, desde a ideia até a implementação bem-sucedida.						
23	Na minha empresa, há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um novo produto, de maneira eficaz, desde a ideia até o lançamento.						
24	Ocorre investimento em <i>software</i> interligando os integrantes da rede						
25	Na rede há uma constante troca de conhecimento e informação entre a rede e os parceiros						
26	As expectativas sobre o desempenho da rede relacionam-se ao objetivo imediato da minha organização						
27	Todas as informações sobre as integrantes são de conhecimento mútuo						
28	Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar – por exemplo, pessoas com conhecimento especializado, fora da rede.						
29	Diferença de opinião entre a empresa e a rede serão encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e resultarão em benefícios para ambos.						
30	A minha empresa tem uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir.						
31	O objetivo da minha empresa é desenvolver produtos que tenham características diferentes em relação aos dos competidores.						
32	Ao desenvolver novos benefícios, a minha empresa sempre busca primeiro escutar o cliente.						
33	O objetivo da minha empresa é fundamentalmente desenvolver estratégias para a comercialização de produtos que sejam mais baratos do que aqueles dos competidores.						
34	Frequentemente a rede falha nas ações de suporte que deveria oferecer a minha empresa;						
35	Minha empresa frequentemente faz promessas para a rede e que não conseguimos cumprir.						

APÊNDICE F - Matriz de Correlação

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
V1	1,000											
V2	,454	1,000										
V3	-,044	,060	1,000									
V4	,195	,148	,111	1,000								
V5	,207	,301	,135	,112	1,000							
V6	,380	,277	,038	,052	,086	1,000						
V7	,364	,486	,114	,162	,202	,328	1,000					
V8	,364	,386	,100	,209	,352	,458	,650	1,000				
V9	,209	,361	-,015	-,024	,288	,192	,411	,445	1,000			
V10	,267	,323	,157	,273	,089	,262	,258	,367	,102	1,000		
V11	,249	,240	-,155	,189	-,002	,208	-,007	,157	,213	,415	1,000	
V12	,196	,283	-,077	-,005	-,016	,226	,007	,066	,086	,235	,474	1,000
V13	,306	,451	,239	-,009	,231	,179	,350	,324	,412	,342	,162	,314
V14	,429	,474	-,010	-,006	,170	,316	,509	,480	,435	,365	,229	,213
V15	,254	,291	-,085	,022	,039	,108	,016	,079	,255	,182	,437	,414
V16	,248	,314	,082	,079	,022	,370	,215	,227	,270	,393	,418	,377
V17	,490	,272	,040	,210	,250	,234	,196	,290	,004	,228	,157	,244
V18	,028	,002	,105	,022	-,283	,097	-,066	-,159	-,221	,107	-,003	,160
V19	,271	,189	-,199	,067	,011	,103	,017	,072	,062	,188	,245	,286
V20	,209	,348	,080	,059	,252	,064	,400	,293	,265	,022	-,092	,065
V21	,250	,230	-,065	,017	,133	,121	-,041	,124	,116	,218	,414	,343
V22	,272	,331	-,163	,046	,020	,145	,098	,122	,032	,245	,457	,457
V23	,285	,302	-,074	,036	-,022	,131	,108	,074	,052	,207	,359	,510
V24	,384	,206	-,171	-,138	,100	,132	,046	,111	,209	,029	,115	,285
V25	,264	,336	-,061	,105	,214	,270	,299	,361	,467	,259	,301	,106
V26	,403	,449	-,035	,029	,260	,287	,385	,309	,353	,104	,197	,263
V27	,308	,234	-,109	,150	,148	,322	,226	,367	,287	,244	,264	,244
V28	,242	,436	-,137	,132	,151	,173	,241	,311	,422	,125	,320	,154
V29	,221	,166	,101	,118	,269	,326	,215	,399	,348	,338	,327	,072
V30	,086	,185	-,128	-,109	,330	,219	,071	,240	,288	,020	,200	,249
V31	,210	,233	-,140	-,130	,212	,195	-,074	,106	,169	,078	,337	,146
V32	,064	,199	-,037	,045	,120	,294	,036	,228	,176	,249	,324	,195
V33	,117	,139	,010	,042	-,076	,167	-,021	-,052	-,153	,000	,084	,017
V34	-,040	-,083	-,366	,109	-,033	-,082	-,015	,088	,034	,181	,034	,045
V35	-,094	,155	-,166	,039	-,075	-,045	,140	,103	,258	,083	,196	,022

Matriz de Correlação – Continuação

	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24
V13	1,000											
V14	,594	1,000										
V15	,271	,498	1,000									
V16	,364	,442	,471	1,000								
V17	,268	,236	,183	,137	1,000							
V18	,073	-,074	,046	,057	,119	1,000						
V19	,109	,211	,372	,336	,294	,146	1,000					
V20	,347	,352	,054	,158	,389	-,142	,254	1,000				
V21	,352	,268	,366	,337	,274	,124	,345	,271	1,000			
V22	,214	,340	,385	,481	,374	,087	,355	,309	,455	1,000		
V23	,292	,242	,272	,502	,264	,217	,386	,276	,425	,709	1,000	
V24	,235	,195	,187	,122	,398	,120	,259	,210	,267	,112	,222	1,000
V25	,318	,416	,157	,286	,192	-,078	,172	,291	,270	,194	,133	-,059
V26	,329	,469	,135	,201	,305	-,015	,043	,345	,240	,242	,241	,195
V27	,215	,236	,197	,146	,245	,033	,048	,062	,117	,071	,079	,332
V28	,212	,241	,251	,176	,031	,020	,282	,096	,291	,162	,277	,156
V29	,162	,349	,211	,235	,267	-,053	,090	,022	,202	,170	,076	,032
V30	,141	,194	,270	,196	,157	-,123	,222	,023	,292	,290	,163	,066
V31	,111	,273	,315	,282	,138	-,083	,300	,024	,438	,390	,272	,145
V32	,114	,248	,187	,234	-,029	-,081	,160	,031	,328	,285	,142	-,155
V33	-,041	,065	,166	,177	,101	,123	,171	,034	,181	,120	,253	,123
V34	-,042	,085	,042	,032	-,066	-,001	-,071	-,180	-,013	-,032	-,030	,065
V35	,026	,168	,081	,139	-,241	-,080	,022	-,013	,007	,047	,048	-,144

Matriz de Correlação – Continuação

	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35
V25	1,000										
V26	,549	1,000									
V27	,373	,360	1,000								
V28	,362	,336	,276	1,000							
V29	,503	,308	,336	,386	1,000						
V30	,311	,248	,226	,189	,285	1,000					
V31	,291	,179	,032	,203	,270	,509	1,000				
V32	,307	,157	,053	,260	,197	,326	,347	1,000			
V33	-,121	-,005	-,102	,084	-,156	,085	,194	,184	1,000		
V34	,116	,139	,300	,036	,169	-,018	,008	-,067	-,180	1,000	
V35	,178	,110	-,048	,288	-,012	,060	,094	,308	-,133	,200	1,000

APÊNDICE G - Matriz Fatorial

	Fatores							
	1	2	3	4	5	6	7	8
V14	,713	-,182	,031	-,053	,103	-,239	-,177	,086
V2	,662	-,152	,160	-,091	,133	-,180	,143	,109
V16	,611	,256	-,030	,102	,314	-,090	-,193	,041
V25	,604	-,293	-,286	-,023	-,035	,045	,023	-,150
V26	,600	-,257	,024	-,048	-,212	-,127	,043	,007
V1	,594	-,067	,344	,108	-,166	,096	,196	,157
V13	,586	-,149	,250	-,058	,144	-,246	-,429	-,084
V22	,585	,491	,049	-,067	,088	-,065	,104	-,284
V8	,584	-,517	,034	,062	,084	,125	,111	,091
V21	,555	,402	-,016	-,154	-,045	,076	-,044	-,181
V11	,550	,341	-,316	,273	,085	,108	-,007	-,089
V23	,536	,511	,179	,007	,095	-,208	,097	-,117
V15	,530	,352	-,121	,018	-,010	-,094	-,231	,044
V9	,527	-,422	-,244	-,183	-,082	-,246	-,180	,104
V29	,512	-,260	-,255	,168	-,071	,396	-,143	-,127
V12	,494	,431	,043	,193	-,064	-,116	-,255	-,052
V10	,487	-,037	,009	,476	,348	,150	-,083	-,155
V31	,463	,309	-,316	-,378	-,112	,272	-,012	,040
V27	,460	-,232	-,044	,404	-,415	,119	-,088	,110
V30	,444	,084	-,329	-,377	-,203	,319	-,113	,040
V19	,431	,427	,080	-,073	-,080	-,035	,247	-,038
V7	,479	-,558	,225	,021	,194	-,220	,163	,155
V5	,331	-,377	,043	-,361	-,147	,319	,001	-,273
V35	,153	-,080	-,548	,027	,234	-,478	,211	,019
V17	,481	,050	,523	,051	-,250	,277	,135	-,230
V32	,403	,117	-,440	-,182	,349	,198	,130	,106
V20	,411	-,181	,427	-,386	,001	-,281	,194	-,299
V34	,055	-,096	-,357	,508	-,378	-,176	,035	-,158
V24	,341	,154	,369	,029	-,577	-,125	-,099	,226
V3	-,040	-,244	,364	-,059	,547	,258	-,381	-,086
V4	,158	-,144	,095	,418	,240	,211	,492	-,301
V6	,490	-,123	,065	,135	,107	,337	-,016	,506
V33	,124	,379	,202	-,185	,188	,171	,303	,474
V18	,010	,339	,284	,388	,082	-,025	-,101	,228
V28	,523	-,074	-,272	,011	-,049	-,138	,277	,186

Método de Extração: Análise componentes principais
10 componentes extraídos.

APÊNDICE H - Comunalidade

	Inicial	Extração
V1	1,000	,608
V2	1,000	,602
V3	1,000	,794
V4	1,000	,737
V5	1,000	,631
V6	1,000	,757
V7	1,000	,764
V8	1,000	,694
V9	1,000	,719
V10	1,000	,674
V11	1,000	,647
V12	1,000	,566
V13	1,000	,719
V14	1,000	,739
V15	1,000	,663
V16	1,000	,648
V17	1,000	,727
V18	1,000	,658
V19	1,000	,495
V20	1,000	,757
V21	1,000	,579
V22	1,000	,786
V23	1,000	,706
V24	1,000	,745
V25	1,000	,672
V26	1,000	,669
V27	1,000	,644
V28	1,000	,797
V29	1,000	,640
V30	1,000	,626
V31	1,000	,650
V32	1,000	,610
V33	1,000	,628
V34	1,000	,665
V35	1,000	,660

Método Extração: Análise dos componentes principais

APÊNDICE I - Matriz Fatorial com Rotação Varimax

	Fatores							
	1	2	3	4	5	6	7	8
V7	,855	,017	-,100	-,025	-,034	,064	,043	,098
V8	,727	-,079	,239	,088	,082	,038	-,001	,258
V14	,664	,189	,109	,470	,013	,039	-,016	-,096
V2	,561	,272	,051	,186	,073	,365	,125	,086
V6	,553	-,091	,428	,103	,117	-,150	-,003	,057
V26	,551	,311	,279	-,129	,131	,238	-,089	-,100
V9	,483	-,107	,194	,265	-,013	,479	,025	-,179
V1	,479	,193	,086	,143	,460	,106	-,077	,206
V13	,458	,241	-,030	,425	,138	,153	,369	-,138
V22	,108	,786	,224	,264	-,037	-,122	-,101	,074
V23	,109	,751	,042	,240	,019	,070	-,025	,010
V20	,465	,559	-,138	-,185	,129	,077	,186	-,072
V21	-,051	,542	,348	,276	,146	,230	,104	,024
V19	-,032	,461	,085	,255	,186	,232	-,114	,123
V30	,072	,140	,716	,109	,073	,057	-,048	-,191
V31	-,032	,268	,646	,231	,025	,076	-,077	-,130
V29	,241	-,066	,569	,155	,129	,124	,043	,299
V32	,142	,154	,549	,144	-,417	,112	,029	,104
V25	,428	,207	,483	-,026	-,095	,263	-,039	,106
V15	,024	,199	,146	,727	,124	,183	-,059	-,030
V16	,304	,326	,154	,617	-,117	-,070	,044	,057
V11	-,029	,256	,345	,524	-,047	,203	-,149	,318
V12	,032	,447	,128	,459	,151	,031	-,065	-,063
V24	,121	,130	-,088	,225	,712	,229	-,176	-,231
V35	,162	,046	-,037	,134	-,614	,379	-,289	,001
V17	,248	,430	,122	-,031	,607	-,124	,065	,274
V27	,332	-,106	,252	,138	,414	,176	-,280	,147
V28	,219	,093	,225	,083	-,026	,802	-,071	,144
V3	,095	-,148	-,060	,045	-,024	-,114	,840	,142
V34	,037	-,095	-,017	,133	,006	-,049	-,668	,149
V4	,088	,053	-,111	-,039	,012	,117	,002	,834
V10	,302	,083	,088	,479	-,037	-,122	,068	,530
V33	,022	,122	,077	,053	,063	,029	,069	,001
V18	-,110	,163	-,142	,013	,134	,086	,143	,027
V5	,212	,000	,352	-,072	,277	,127	,246	,130

Método de Extração: Análise dos Componentes

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

Rotação convergida em 30 iterações

APÊNDICE J - Alpha de Cronbach

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	137,2991	373,513	,561	,561	,868
V2	135,8598	374,669	,610	,601	,867
V3	136,8318	411,764	-,081	,545	,882
V4	136,3084	399,857	,139	,332	,877
V5	135,7009	392,947	,262	,414	,875
V6	135,5234	383,403	,419	,517	,872
V7	135,8505	382,298	,418	,659	,872
V8	135,7290	381,332	,524	,657	,870
V9	135,0841	389,436	,436	,615	,872
V10	136,1028	381,791	,450	,567	,871
V11	135,6262	385,538	,473	,653	,871
V12	136,0187	386,207	,425	,584	,872
V13	135,9720	378,009	,542	,649	,869
V14	135,8037	376,367	,644	,766	,867
V15	135,3458	388,040	,464	,632	,871
V16	135,7944	379,467	,566	,612	,869
V17	137,2336	380,539	,453	,623	,871
V18	137,7757	406,515	,024	,357	,879
V19	136,3271	386,788	,373	,489	,873
V20	136,8224	385,544	,365	,640	,873
V21	136,2243	374,930	,517	,551	,869
V22	136,0935	380,953	,517	,741	,870
V23	136,4299	381,493	,492	,706	,870
V24	137,2430	387,752	,295	,587	,875
V25	135,4393	382,739	,525	,645	,870
V26	136,0280	379,424	,552	,622	,869
V27	135,7850	387,321	,405	,506	,872
V28	135,3925	388,090	,468	,626	,871
V29	135,4393	387,834	,435	,624	,871
V30	135,1776	392,129	,347	,534	,873
V31	135,2897	391,019	,387	,555	,872
V32	135,2056	395,599	,337	,488	,873
V33	136,5327	401,742	,090	,429	,879
V34	136,0000	405,774	,033	,520	,879
V35	135,0280	402,612	,092	,440	,878

Confiabilidade Estatística

Alpha de Cronbach	N de Itens
.876	35