

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Douglas Wegner

**GOVERNANÇA, GESTÃO E CAPITAL SOCIAL
EM REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS:
UMA ANÁLISE DE SUAS RELAÇÕES COM O DESEMPENHO
DAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Porto Alegre

2011

Douglas Wegner

**GOVERNANÇA, GESTÃO E CAPITAL SOCIAL
EM REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS:
UMA ANÁLISE DE SUAS RELAÇÕES COM O DESEMPENHO
DAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração. Ênfase em Gestão da Tecnologia e da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

Porto Alegre

2011



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo
PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer
UCS

Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira
UFSM

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

Área de Concentração: Gestão da Tecnologia e da Produção

Curso: Doutorado

Porto Alegre, 10 de janeiro de 2011.

*Der Langsamste,
der sein Ziel nicht aus den Augen verliert,
geht noch immer geschwinder,
als der ohne Ziel umherirrt.*

Gotthold Ephraim Lessing

AGRADECIMENTOS

À minha família, que ensinou os valores que norteiam minha vida e tornam possível alcançar meus objetivos;

À Eliana, pela compreensão e apoio incondicional nesses quatro anos de dedicação ao doutorado, meu agradecimento especial;

Ao meu orientador, Prof. Antonio Domingos Padula, pelos conselhos e importantes sugestões para elaboração da tese;

Ao Prof. Mark Ebers e assistentes Vera Bartsch, Maren Schlömer, Thorsten Semrau, Stefan Sigmund e Michael Beier, da Universität zu Köln, pelas valiosas contribuições teóricas e metodológicas na formatação da pesquisa;

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela sabedoria e pelas oportunidades de enriquecer nossos conhecimentos;

Aos meus amigos e colegas da área de Gestão da Tecnologia e da Produção, em especial Byron Acosta e Aurora Zen, pela verdadeira amizade, pelos incentivos e pela parceria nesta longa e nem sempre fácil caminhada;

Ao amigo Aldo Callado e seu irmão André Callado, que dedicaram seu tempo e fizeram preciosas sugestões para aperfeiçoar este trabalho;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro para o estágio no exterior e para a realização deste período de qualificação;

Aos amigos Ana Lúcia Roth, pelas longas discussões sobre redes de empresas, e André Ramos dos Santos, pela ajuda na aplicação dos questionários na fase crítica da pesquisa;

Ao Fórum de Redes do Rio Grande do Norte, na pessoa da sua secretária Iolanda Tereza, pelos contatos com as redes e ajuda na coleta de dados, assim como a todos os empresários que responderam ao questionário e enriqueceram esta pesquisa; e

Aos professores da Universidade de Santa Cruz do Sul, Vanderlei Becker Ribeiro, Dorivaldo Brites de Oliveira e Cristina Eick, pelo incentivo e motivação para a realização deste doutorado, e ao Prof. Ingo Paulo Kessler, a quem sou grato por ter me dado a primeira oportunidade na docência.

RESUMO

O presente estudo foi motivado por lacunas teóricas sobre a governança e gestão de redes horizontais de empresas e suas relações com o capital social dos empresários e o desempenho das empresas participantes. Argumenta-se que, apesar do interesse acadêmico na cooperação interorganizacional, os estudos enfatizam excessivamente os motivos e benefícios das estratégias cooperativas, mas pouco os aspectos internos de organização das redes horizontais. Além disso, estima-se que no Brasil tenham sido constituídas até o presente aproximadamente 1.000 redes horizontais, formadas principalmente por micro e pequenas empresas que mantêm sua individualidade legal, mas usufruem dos benefícios que o trabalho em rede proporciona. Através de uma pesquisa com 218 empresas associadas a 34 redes horizontais no Brasil, analisou-se como a governança da rede, as práticas de gestão da rede e o capital social dos empresários estão relacionados ao desempenho empresarial. Os resultados mostram que a governança se modifica de acordo com as características da rede em termos de tempo de existência, número de associados e abrangência geográfica. Além disso, verificou-se a relação negativa da centralização das decisões nas redes tanto para o desempenho das empresas associadas quanto para o capital social dos empresários. Esse resultado aponta para um dilema que as redes brasileiras devem enfrentar à medida que crescem: desenvolver sistemas de governança que sejam suficientemente ágeis e eficientes em mercados altamente competitivos e que, ao mesmo tempo, garantam a participação dos empresários e o alinhamento das decisões com os interesses dos associados. As análises também confirmaram o papel do capital social do empresário como fonte de informações e recursos positivamente relacionados aos resultados da sua empresa, assim como o papel das práticas de gestão da rede para potencializar esse desempenho. Entre as contribuições teóricas do trabalho está a adoção de uma nova perspectiva do conceito de governança em redes horizontais de empresas, entendido aqui como as 'regras do jogo' da cooperação. O estudo também confirma a importância do número e diversidade dos contatos dos empresários dentro da rede, a qualidade dos relacionamentos e a semelhança cognitiva para o desempenho empresarial. Verificou-se ainda que o nível de acesso a informações atua como variável mediadora da influência do capital social sobre o desempenho empresarial.

Palavras-chave: Redes horizontais de empresas, redes de cooperação, desempenho empresarial, governança de redes, gestão de redes, capital social.

ABSTRACT

This study was motivated by the theoretical gaps that exist in the network governance, network management and social capital of entrepreneurs and their relations with the performance of network firms. It is argued that despite the academic interest in interorganizational cooperation, studies overemphasize the reasons and benefits of cooperative strategies and give little attention to the internal aspects of the network organization. Besides that, it is currently estimated that in Brazil approximately 1,000 horizontal networks have been created. Such networks consist mainly of micro and small firms, which maintain their individuality, but enjoy the benefits that networking brings. Through a survey of 218 firms associated to 34 horizontal business networks in Brazil, the study analyzed how the governance and management practices adopted by the network and social capital of entrepreneurs are related to business performance. The study highlights that the network governance changes according to the characteristics of the network on duration, number of members and geographic coverage. In addition, there was a negative influence of centralized decision-making in networks, both for the performance of member firms and for the social capital of entrepreneurs. This result points to a dilemma that the Brazilian networks must face as they grow: develop governance systems that ensure the participation and alignment of decisions with the interests of members, while being sufficiently agile and efficient in highly competitive markets. The analysis also confirmed the role of the entrepreneurs' social capital as a source of information and resources positively related to the performance of the firm, as well as the role of network management practices to enhance this performance. One of the theoretical contributions of the study is to adopt a new perspective on the concept of governance in horizontal business networks, understood here as the 'rules of the game' of the cooperation. The study also confirms the importance of the number and diversity of contacts, the quality of relationships and cognitive similarity that entrepreneurs have with their contacts for business performance. It was also found that the level of access to information acts as a mediating variable of the influence of social capital on corporate performance.

Keywords: horizontal business networks, cooperative networks, business networks, organizational performance, network governance, network management, social capital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura do trabalho.....	25
Figura 2: Classificação das relações em rede.....	27
Figura 3: Tipologia de redes interorganizacionais	28
Figura 4: Formação e dinâmica das redes interorganizacionais.....	33
Figura 5: Unidades de análise e aspectos da avaliação de desempenho em redes horizontais de empresas	43
Figura 6: Modelos básicos de governança de redes interorganizacionais.....	55
Figura 7: Dimensões da governança de redes interorganizacionais.....	57
Figura 8: Sistemas de governança de redes horizontais de empresas	61
Gráfico 1: Serviços oferecidos pelas 15 maiores redes da Alemanha aos seus associados	68
Figura 9: Categorização das práticas de gestão de redes interorganizacionais	69
Figura 10: Variáveis e hipóteses de pesquisa.....	91
Gráfico 2: Tempo de existência das redes participantes da pesquisa.....	112
Gráfico 3: Categorização das redes participantes da pesquisa por número de associados....	113
Gráfico 4: Categorização das redes participantes da pesquisa de acordo com o faturamento mensal das empresas associadas.....	114
Gráfico 5: Forma de participação do empresário em atividades de gestão da rede	115
Gráfico 6: Nível de satisfação dos empresários com o resultado financeiro da empresa.....	116
Gráfico 7: Categorização do desempenho das empresas nas dimensões de avaliação.....	117
Figura 11: Classificação das redes da amostra segundo o modelo de governança adotado..	119
Gráfico 8: Nível de centralização das decisões nas redes pesquisadas	120
Gráfico 9: Nível de utilização de mecanismos de governança nas redes pesquisadas.....	120
Gráfico 10: Governança das redes pesquisadas.....	121
Gráfico 11: Nível de adoção de práticas de gestão pelas redes pesquisadas.....	121

Gráfico 12: Medida de acesso dos empresários a informações 148

Figura 12: Nível de acesso a informações como variável mediadora entre o capital social dos empresários e o desempenho das empresas 152

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Contribuições do capítulo II	38
Tabela 2: Estudos sobre avaliação de desempenho em alianças estratégicas	45
Tabela 3: Contribuições do capítulo III.....	48
Tabela 4: Contribuições do capítulo IV	80
Tabela 5: Variáveis da pesquisa e autores de referência	92
Tabela 6: Operacionalização da variável desempenho das empresas	97
Tabela 7: Operacionalização da variável governança da rede horizontal	98
Tabela 8: Operacionalização da variável gestão da rede horizontal.....	99
Tabela 9: Operacionalização da variável capital social.....	100
Tabela 10: Amostra de pesquisa.....	107
Tabela 11: Redes de empresas da pesquisa agrupadas por segmento de atividade.....	111
Tabela 12: Caracterização das empresas participantes da pesquisa	115
Tabela 13: Desempenho das empresas nas quatro dimensões avaliadas	116
Tabela 14: Categorização das redes pesquisadas por tamanho – número de associados	122
Tabela 15: Categorização das redes pesquisadas por tempo de existência	123
Tabela 16: Categorização das redes pesquisadas por abrangência geográfica.....	124
Tabela 17: Comparações das características de governança e práticas de gestão entre categorias de redes.....	125
Tabela 18: Análise fatorial dos construtos teóricos propostos no estudo.....	130
Tabela 19: Análise de correlação entre Governança da rede e desempenho das empresas ..	132
Tabela 20: Análise de regressão – Governança da rede e desempenho das empresas	133
Tabela 21: Análise de correlação entre práticas de gestão da rede e desempenho das empresas	138
Tabela 22: Análise de regressão – práticas de gestão da rede e desempenho das empresas.....	139

Tabela 23: Correlação entre capital social dos empresários e desempenho das empresas....	143
Tabela 24: Análise de regressão – Capital social dos empresários e desempenho das empresas	144
Tabela 25: Categorização dos empresários por número de contatos.....	145
Tabela 26: Categorias de informações e fontes de acesso.....	149
Tabela 27: Análise de regressão – Capital social dos empresários e nível de acesso a informações	153
Tabela 28: Análise de regressão – Capital social dos empresários e desempenho das empresas	154
Tabela 29: Análise de regressão – Capital social dos empresários, nível de acesso a informações e desempenho da empresa.....	154
Tabela 30: Correlação entre governança, gestão da rede e capital social dos empresários...	158
Tabela 31: Análises de regressão – Governança, gestão e capital social	160
Tabela 32: Forma de participação do empresário na rede e capital social	162
Tabela 33: Fatores relacionados ao capital social dos empresários	163
Tabela 34: Resultados dos testes de hipóteses	166

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	7
LISTA DE TABELAS	9
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA AO ESTUDO DO TEMA	18
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	22
1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
CAPÍTULO II: COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL	26
2.1 CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	26
2.2 CARACTERÍSTICAS DAS REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS	29
2.3 A DINÂMICA DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL	31
2.4 A LÓGICA DA AÇÃO COLETIVA E A NECESSIDADE DE GOVERNANÇA E GESTÃO	34
2.5 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO.....	37
CAPÍTULO III: DESEMPENHO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE REDES.....	39
3.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO (INTER) ORGANIZACIONAL	39
3.1.1 Avaliação de desempenho em Redes Interorganizacionais.....	41
3.1.2 Indicadores de desempenho em Redes Horizontais de Empresas.....	43
3.2 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO.....	47

CAPÍTULO IV: FATORES INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE REDES.....	49
4.1 FATORES NO NÍVEL DA REDE HORIZONTAL DE EMPRESAS.....	49
4.1.1 Governança formal de Redes Horizontais de Empresas.....	50
4.1.1.1 <i>Modos de Governança de Redes Interorganizacionais.....</i>	53
4.1.1.2 <i>Dimensões da Governança de Redes Interorganizacionais.....</i>	56
4.1.1.3 <i>Dimensão estrutural da governança.....</i>	57
4.1.1.4 <i>Dimensão instrumental da governança.....</i>	59
4.1.2 Práticas de Gestão em Redes Horizontais de Empresas.....	62
4.2 FATORES NO NÍVEL DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS ...	69
4.2.1 Capital Social.....	70
4.2.1.1 <i>Dimensão estrutural.....</i>	74
4.2.1.2 <i>Dimensão relacional.....</i>	75
4.2.1.3 <i>Dimensão cognitiva.....</i>	77
4.3 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO.....	79
CAPÍTULO V: DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA.....	81
5.1 FATORES NO NÍVEL DA REDE HORIZONTAL E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS.....	81
5.1.1 A governança da Rede Horizontal e o desempenho das empresas.....	82
5.1.2 Práticas de gestão da Rede Horizontal e desempenho das empresas.....	84
5.2 FATORES NO NÍVEL DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO DAS EMPRESAS.....	85
5.2.1 Dimensões do Capital Social e o desempenho das empresas.....	86
5.3 FATORES NO NÍVEL DA REDE HORIZONTAL E O CAPITAL SOCIAL DOS EMPRESÁRIOS.....	89

CAPÍTULO VI: MÉTODO E PROCEDIMENTOS.....	93
6.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	93
6.1.1 Validação do instrumento de pesquisa	93
6.1.2 Pré-teste do questionário de pesquisa.....	94
6.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	96
6.2.1 Desempenho das empresas participantes da rede	96
6.2.2 Governança da Rede Horizontal de Empresas	97
6.2.3 Gestão da Rede Horizontal de Empresas	98
6.2.4 Capital Social dos empresários participantes	99
6.2.5 Nível de acesso a informações.....	100
6.2.6 Variáveis de controle	101
6.2.7 Informações gerais sobre as Redes Horizontais.....	102
6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA.....	102
6.3.1 Coleta de dados	104
6.4 TRATAMENTO DOS DADOS	108
6.4.1 Transformação e padronização dos dados	109
CAPÍTULO VII: RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	111
7.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES HORIZONTAIS DO ESTUDO.....	111
7.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO ESTUDO	114
7.2.1 Desempenho das empresas em rede	116
7.3 ANÁLISES NO NÍVEL DAS REDES PESQUISADAS	118
7.3.1 Comparação de médias	122
7.3.2 Discussão dos resultados: primeiro e segundo objetivos específicos.....	125
7.4 ANÁLISES NO NÍVEL DAS EMPRESAS PESQUISADAS	128
7.4.1 Análise fatorial: os construtos Governança e Gestão da rede.....	128
7.4.2 A relação entre Governança da rede e desempenho das empresas.....	130

7.4.3 Discussão dos resultados: terceiro objetivo específico	135
7.4.4 A relação entre Gestão da rede e desempenho das empresas.....	137
7.4.5 Discussão dos resultados: quarto objetivo específico	140
7.4.6 A relação entre Capital Social dos empresários e desempenho das empresas.....	141
7.4.7 O Capital Social dos empresários e o acesso a informações	147
7.4.8 Discussão dos resultados: quinto objetivo específico	155
7.4.9 A relação entre Governança e Gestão da Rede e Capital Social dos empresários	157
7.4.10 Discussão dos resultados: sexto objetivo específico	163
CAPÍTULO VIII: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	167
8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS.....	167
8.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	172
8.3 DESAFIOS PARA A PESQUISA E A COOPERAÇÃO EM REDES HORIZONTAIS	176
REFERÊNCIAS	179
APÊNDICES	190

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Estabelecer relações interorganizacionais cooperativas tem sido uma importante estratégia para empresas de todos os tamanhos e segmentos de atividade. Não só grandes empresas encontraram na cooperação uma forma de aumentar sua competitividade no mercado, como também as micro e pequenas compreenderam que pode ser vantajoso colaborar para superar limitações e adquirir recursos. A exemplo do que ocorre em outros países há décadas, também no Brasil as empresas de pequeno porte estabelecem parcerias e redes de cooperação para ganhar escala de compras, desenvolver ações mercadológicas coletivas, buscar maior qualificação e trocar conhecimentos que podem torná-las mais competitivas.

Acompanhando a valorização dessas estratégias pelas organizações, a Teoria Organizacional vem empreendendo esforços para melhor compreender o movimento da cooperação interorganizacional. Em uma primeira fase, os estudos concentraram-se principalmente na análise dos motivos para a cooperação e o contexto no qual as organizações estabelecem relações cooperativas, como, por exemplo, nos estudos de Oliver (1990), Child e Faulkner (1998) e Ebers (1999). Posteriormente, maior ênfase foi dedicada à compreensão dos formatos, características das relações interorganizacionais, proposição de tipologias (e.g. Grandori e Soda, 1995; Marcon e Moinet, 2000; Todeva, 2006) e dos resultados que as organizações podem obter por intermédio da colaboração (e.g. Provan e Milward, 1995; Podolny e Page, 1998; Dyer e Singh 1998; Zineldin e Dodourova, 2005; Verschoore e Balestrin, 2008b, Zeng, Xie e Tam, 2010).

Observa-se, no entanto, que apesar do interesse acadêmico em torno da cooperação interorganizacional e do grande volume de estudos produzidos sobre esse tema nas últimas décadas, ainda há importantes lacunas no que se refere à organização e gestão da cooperação, como destacam Pereira e Pedrozo (2004), Möller, Rajala e Svahn (2005), Verschoore (2006) e Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008). Se por um lado a cooperação é apontada como uma alternativa para as organizações em termos de acesso a recursos e soluções, poucos estudos avançam em termos de como governar e gerenciar a cooperação e suas implicações para as relações sociais entre os participantes, segundo Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002).

Isso é particularmente verdadeiro no caso dos arranjos interorganizacionais que envolvem grande número de atores, como as redes horizontais de empresas, foco do presente

estudo. Esse formato cooperativo envolve dezenas ou até centenas de empresas de um mesmo segmento de atividades, geralmente de pequeno porte, e sem a existência de uma organização líder com poder de coordenação. Vários estudos apontam que empresas integrantes de redes horizontais obtêm benefícios com a participação em uma rede (HUMAN e PROVAN, 1997; ENDE, 2004; PACAGNAN, 2006; TURETA e PAÇO-CUNHA, 2008; OLIVEIRA e CÂNDIDO, 2009), mas a análise de como fatores específicos da rede estão relacionados com o desempenho das empresas é uma tarefa complexa. Em geral, se aceita o argumento implícito de que as ações da rede e as estratégias coletivas são responsáveis pelo melhor desempenho das empresas associadas, mas não se verifica os fatores relacionados à rede ou às empresas que estão por trás desse melhor desempenho.

Este estudo parte de dois pressupostos básicos a respeito das redes horizontais de empresas, para avançar em relação à produção acadêmica sobre esses arranjos. O primeiro pressuposto é que a rede horizontal deve ser entendida pelos participantes como uma nova empresa, que necessita de esforços de governança e gestão para alcançar os resultados esperados. A formação da rede, por si só, não é suficiente para alcançar os objetivos estabelecidos pelas empresas que optaram por cooperar. O segundo pressuposto é que, além do aspecto formal que une as empresas, a rede horizontal é o *locus* onde se estabelecem relações sociais entre os atores e onde estes constroem seu capital social, gerando trocas de informações e construção coletiva de conhecimentos.

Diferente do conceito de governança em rede como uma forma alternativa de organização das atividades econômicas, adotado por Williamson (1975), neste estudo a governança é entendida como ‘as regras do jogo’ da cooperação, definidas pelos empresários que fazem parte da rede. Trata-se de uma perspectiva proposta por autores como Albers (2005, 2010), Theurl (2005), Provan e Kenis (2007) e Cornforth (2004) e envolve, por exemplo, regras para a tomada de decisões, controle, formalização e definição de incentivos e sanções que poderão ser aplicadas às empresas da rede. Essas regras buscam tornar a cooperação mais eficiente, com melhores processos, facilitar as relações entre os participantes, estimular a realização de ações coletivas e a adesão dos empresários às ações definidas. A governança é, portanto, um dos pilares da cooperação e contribui para que haja mais unidade e as empresas atinjam maior desempenho, como resultado das ações coletivas.

A gestão, por sua vez, refere-se em um conjunto de práticas adotadas pela rede horizontal a partir da compreensão de que, assim como uma empresa individual, ela precisa ser eficientemente gerenciada. Consiste em práticas de planejamento, comunicação, seleção

de participantes, estímulo à inovação e aprendizagem, avaliação, liderança e oferta de serviços aos participantes. Quando essas práticas são adotadas e executadas pelos gestores da rede, as ações coletivas têm maiores possibilidades de sucesso, pode-se obter maior alinhamento dos interesses individuais e coletivos e impactar positivamente no desempenho empresarial. Diferente da característica relativamente estável da governança, a gestão da rede é dinâmica e as práticas adaptam-se às mudanças no mercado.

Além da dimensão formal caracterizada pela governança e gestão, as redes de empresas constituem ambientes que estimulam relações sociais, nos quais os empresários constroem e desenvolvem seu capital social. Esse capital social representa a soma de recursos atuais e potenciais que estão disponíveis em uma rede de relacionamentos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) e dá acesso privilegiado a informações sobre estratégias, concorrentes, fornecedores, práticas de trabalho, consumidores e legislação, as quais não circulam no mercado ou somente poderiam ser obtidas a altos custos. Portanto, as relações sociais podem influenciar o desempenho das empresas, como apontado por estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai e Ghoshal (1998), Liao e Welsch (2003) e Leana e Pil (2006) e, ao mesmo tempo, são influenciadas pelas características da governança e gestão das redes.

O presente estudo empreendeu esforços para preencher parte da lacuna teórica relacionada aos três fatores anteriormente citados. Através de uma pesquisa quantitativa, analisou-se como a governança formal, as práticas de gestão adotadas pela rede e o capital social dos empresários estão relacionados com o desempenho das empresas participantes. Também se analisou se e como a governança e a gestão da rede estão relacionados com o capital social dos empresários. Com base nessa perspectiva, a pesquisa ajuda a compreender como esses fatores estão inter-relacionados e como contribuem para que os membros de redes alcancem um desempenho superior.

À parte da grande variedade de formatos de relações interorganizacionais, neste estudo é enfatizado o modelo denominado rede horizontal de empresas, caracterizado pela cooperação de um conjunto de empresas com relações simétricas de poder, sem a existência de uma empresa líder ou empresa central que coordena as demais. Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008) e da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do estado do Rio Grande do Sul (SEDAI, 2010) apontam para a formação de aproximadamente 1.000 redes horizontais de empresas no Brasil, a maior parte delas na última década. Essas redes são compostas especialmente por micro e pequenas empresas que viram na cooperação uma possibilidade de alcançar maior

competitividade, e os números refletem a importância desses arranjos para a economia e a manutenção de empregos. Uma melhor compreensão dos fatores relacionados ao desempenho de empresas associadas a redes amplia as possibilidades de desenvolvimento e sobrevivência das redes e das próprias empresas em um mercado competitivo e em rápida mudança.

1.1 JUSTIFICATIVA AO ESTUDO DO TEMA

A atual dinâmica do mercado aumenta a pressão sobre as empresas, exigindo delas capacidades e recursos que muitas vezes estão além de suas possibilidades, valorizando a cooperação como alternativa estratégica. Em uma perspectiva de recursos, a colaboração é percebida como uma possibilidade de obter ou desenvolver os recursos e competências necessários à competição (EBERS, 1999). No entanto, após a decisão de cooperar surge outra questão importante: como estruturar a governança e gerenciar o arranjo estabelecido de maneira que se possa alcançar uma situação mais vantajosa do que a de competir individualmente? As empresas que optaram pela criação de arranjos cooperativos precisam, então, encontrar formas de governá-los e gerenciá-los para obter os resultados esperados.

Com base nesse argumento, é importante compreender se e como determinadas características das redes estão relacionadas com o desempenho das empresas participantes. Uma revisão dos estudos sobre a cooperação interorganizacional mostra grande ênfase na compreensão dos motivos pelos quais as empresas cooperam e os resultados obtidos através dos relacionamentos com outras empresas. Brass *et al.* (2004), por exemplo, em uma extensa revisão de literatura sobre o campo, encontraram diversos estudos com evidências quanto aos antecedentes e as consequências da formação de redes interorganizacionais, mas não referem estudos que abordam a governança e a gestão da cooperação e como estes elementos estão relacionados com o desempenho de empresas em redes.

Além disso, a existência de um grande número de estudos sobre os benefícios da cooperação interorganizacional – como revelam os metaestudos de Oliver e Ebers (1998) e Balestrin, Verschoore e Reyes (2010) – poderia levar à conclusão de que esta é a estratégia adequada para todas as organizações. Tais resultados encobrem o fato de que a cooperação demanda esforços de constituição, coordenação e manutenção, e a gestão de arranjos cooperativos é um aspecto que, particularmente, permanece insuficientemente compreendido

por gestores e pesquisadores (PEREIRA e PEDROZO, 2004; HIBBERT, HUXHAM e SMITH-RING, 2008). A organização da cooperação, incluindo a governança e a gestão, ao mesmo tempo em que significa uma limitação no estudo dos arranjos cooperativos, representa um importante campo de pesquisa e desenvolvimento, visando a tornar esses arranjos mais propensos a gerar resultados positivos, superiores àqueles possíveis pela atuação individual.

De maneira complementar, as redes são fenômenos sociais, em que ocorrem interações de atores com características e conhecimentos distintos. Os contatos que esses atores estabelecem levam ao desenvolvimento do seu capital social, criando fluxos informacionais e a combinação de conhecimentos sobre o mercado, estratégias, concorrentes, tecnologias e processos, que podem ser utilizados em benefício das empresas envolvidas e potencializar o desempenho. Porém, essas relações sociais ocorrem em um ambiente de rede influenciado pelas características da governança e da gestão, fazendo com que haja mais ou menos estímulos aos contatos entre os atores e à troca de informações. Isto é, as decisões tomadas pelos participantes para organizar a cooperação também podem impactar nas relações sociais que ocorrem no ambiente da rede.

Com base nessas considerações, justifica-se o presente estudo pela sua contribuição para uma melhor compreensão sobre como a governança e a gestão de redes horizontais estão relacionadas ao capital social dos empresários e ao desempenho das empresas. A partir dos resultados desta pesquisa, empresários e gestores de redes podem ter uma melhor compreensão sobre como esses elementos estão relacionados com o desempenho empresarial, inclusive para realizar mudanças na organização da rede. Justifica-se a pesquisa pela possibilidade de tornar as redes mais eficientes, contribuindo para a competitividade das empresas.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para o preenchimento de uma importante lacuna. Enquanto a maioria dos estudos foca principalmente nos motivos pelos quais as empresas cooperam e os benefícios alcançados, há poucos estudos sobre como as redes podem ser organizadas e gerenciadas de maneira mais eficiente. Este é um tema de pesquisa sugerido por diversos autores, como Möller, Rajala e Svahn (2005), Verschoore (2006) e Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008).

Em uma perspectiva mais ampla, as redes horizontais de empresas possuem relevância social, ao contribuir para a manutenção e desenvolvimento de empresas em suas regiões, com geração de renda e postos de trabalho. Justifica-se também sob este aspecto o trabalho: ao contribuir para uma melhor compreensão da organização de redes horizontais, ampliam-se as

possibilidades de sucesso desses arranjos interorganizacionais e, por consequência, a potencialização das regiões onde as empresas associadas estão inseridas.

Portanto, o trabalho se justifica como um passo além dos estudos que identificam os benefícios percebidos por empresas participantes de redes, mas que não oferecem subsídios para a compreensão de como determinados fatores estão por trás desses resultados. A pesquisa empírica provê gestores de redes, empresários e acadêmicos de informações sobre a relação existente entre a governança, a gestão das redes e o capital social dos participantes e os resultados que as empresas alcançam por meio da cooperação em redes horizontais.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em grande medida, as redes ainda são tratadas na teoria organizacional como caixas-pretas, sobre as quais se tem conhecimentos a respeito de *inputs* e *outputs*, mas relativamente poucos conhecimentos sobre seu gerenciamento e os fatores relacionados com o desempenho das empresas (SHENKAR e REUER, 2005). Prova disso é o número de estudos sobre motivações e benefícios da cooperação, mas a carência de pesquisas sobre organização interna da cooperação, tanto no Brasil (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES, 2010) quanto no exterior (OLIVER e EBERS, 1998, BRASS *et al.*, 2004). Trata-se de um paradoxo, já que a rede existe para que as empresas associadas aumentem seu desempenho e essa busca por melhores resultados passa pela eficiência da governança e gestão dos arranjos interorganizacionais.

A governança consiste na definição das regras de organização da rede: quem toma as decisões e com que autonomia, os níveis de formalização e controle, bem como os níveis de incentivos e sanções que serão aplicados aos empresários. Essas regras têm como objetivo facilitar a cooperação, garantir os interesses dos empresários e estimular sua participação e comprometimento com a rede. Se isso ocorre a rede tende a ser mais eficiente e as ações coletivas podem impactar positivamente no desempenho das empresas. A gestão da rede, por sua vez, tem caráter mais dinâmico e consiste em um conjunto de práticas utilizadas para que os objetivos do grupo permaneçam alinhados e possam ser atingidos. É também papel da gestão garantir que os serviços oferecidos pela rede sejam condizentes com as necessidades das empresas associadas e contribuam para que estas alcancem melhor desempenho.

Refletir sobre a governança e a gestão das redes horizontais torna-se mais importante à medida que as redes crescem em tamanho e complexidade. Em especial no varejo, o ganho de escala pode ser fator determinante para barganhar com fornecedores e obter benefícios que sustentem a cooperação. Ampliar o número de participantes e, eventualmente, a abrangência geográfica da rede passa a ser uma necessidade, mas traz consigo novos desafios em termos de organização da cooperação. Isso fica explícito nos exemplos de redes horizontais alemãs que possuem centenas ou até milhares de empresas associadas e precisaram desenvolver mecanismos de governança para manter a lógica cooperativa e, ao mesmo tempo, garantir agilidade nas decisões e proatividade para competir no mercado (WELLENBECK, 2001; THEURL e SCHWEINSBERG, 2001; FRÖHLICH, 2003). Em termos de gestão, o crescimento da rede exige o desenvolvimento e adoção de práticas adequadas ao trabalho em rede e que dêem suporte às estratégias coletivas.

Nem todas as pesquisas sobre relações interorganizacionais fazem uma distinção clara entre os elementos de governança e gestão, como se pode observar no estudo de Grandori e Soda (1995). Portanto, surgem questões como: governança e gestão são elementos distintos nas redes horizontais de empresas? E, a partir disso: diferenças na governança das redes estariam relacionadas com os resultados das empresas participantes? O nível de utilização de práticas de gestão por parte das redes interorganizacionais estaria relacionado aos resultados dos seus participantes?

Por outro lado, não se pode dissociar esses elementos formais de governança e gestão da rede das relações sociais que surgem através da cooperação e que permitem ao empresário desenvolver seu capital social. Em diversos outros contextos, autores como Leana e Pil (2006), Geletkanycs e Hambrick (1997) e Mu, Peng e Love (2008) identificaram os benefícios que o capital social proporciona em termos de acesso a informações, as quais podem ser favoravelmente utilizadas para potencializar o desempenho empresarial. Portanto pode-se problematizar: seriam também as redes horizontais um ambiente propício para a construção do capital social dos empresários? Estariam os contatos que os participantes estabelecem dentro da rede relacionados com o desempenho alcançado pela sua empresa?

Além disso, a organização formal da rede pode ter implicações para as relações sociais dentro do arranjo cooperativo. É possível que as regras criadas pelos próprios empresários para governar a cooperação e as práticas de gestão adotadas tenham relação com o capital social e os recursos informacionais trocados pelos participantes no ambiente da rede. Pode-se questionar: as características da governança da rede estariam relacionadas com o capital social

dos empresários? E, ainda: como a rede horizontal pode formatar sua governança e adotar práticas de gestão que contribuam para o fortalecimento do capital social dos empresários?

A partir dos fatores sob controle das redes horizontais de empresas (governança e gestão) e as relações sociais que emergem naturalmente em ambientes cooperativos, tem-se uma problemática de pesquisa com potencial de contribuição para o campo teórico e gerencial. Compreender a relação desses fatores com o desempenho das empresas abre a possibilidade de melhorar os resultados da cooperação e aumenta as chances de perenizar as redes de empresas. A partir dessas discussões, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

Como a governança, a gestão das redes horizontais de empresas e o capital social dos empresários estão inter-relacionados e qual sua relação com o desempenho das empresas do arranjo?

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Diante da problemática exposta, tem-se como objetivo principal deste estudo:

Analisar como a governança, as práticas de gestão de redes horizontais de empresas e o capital social dos empresários estão inter-relacionados e qual sua relação com o desempenho das empresas participantes desses arranjos.

Como objetivos específicos:

- Identificar e analisar a existência de diferenças na governança das redes horizontais de empresas;
- Identificar como diferenças na governança das redes horizontais estão relacionadas ao seu tempo de existência, ao seu tamanho e à abrangência geográfica;
- Analisar a relação entre a governança das redes horizontais e o desempenho das empresas participantes;
- Verificar o nível de adoção de práticas de gestão pelas redes horizontais de empresas e sua relação com o desempenho das empresas participantes;
- Analisar a relação entre o capital social dos empresários e o desempenho das empresas;

- Analisar como a governança e a gestão de redes horizontais de empresas estão relacionadas com o capital social dos empresários.

1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

A proposição de um tema de estudo envolve diversas preocupações. Se por um lado é importante definir o objeto de análise, é igualmente importante estabelecer delimitações que mostrem claramente aquilo que *não* se pretende estudar ou abordar. Não é objetivo deste trabalho propor um modelo geral capaz de explicar o desempenho de empresas participantes de redes horizontais. Entende-se que há um número muito grande de fatores que, direta ou indiretamente, afetam o desempenho empresarial. Em redes horizontais de empresas esse número é ainda maior em decorrência da complexidade dos relacionamentos interorganizacionais, interdependência dos participantes e influências mútuas. O presente estudo limita-se a testar as relações entre três variáveis e o desempenho das empresas, bem como as relações dessas variáveis independentes entre si.

Além disso, este trabalho tem como foco específico as redes horizontais de empresas, arranjos caracterizados pela ideia de relações simétricas entre os atores. Em vista das características que tornam esse modelo de arranjo cooperativo peculiar, excluem-se do estudo outros formatos organizacionais, como *clusters*, alianças estratégicas formadas por duas empresas e redes verticais, nas quais há uma empresa líder ou coordenadora. Também não são objeto desta análise redes no sistema de franquias ou redes de filiais. Resultados obtidos em estudos com determinado tipo de arranjos interorganizacionais devem ser utilizados com muita parcimônia quando aplicados a outros modelos.

Outro aspecto importante diz respeito às características das redes estudadas: dado que a gestão é entendida como fundamental para o resultado da estratégia cooperativa e porque se pretende analisar com maior ênfase esse fator, o estudo tem como foco redes interorganizacionais formalmente constituídas. Isso significa que a rede é entendida como uma nova empresa e, portanto, necessita de governança e gestão em níveis que uma rede social poderia prescindir. Esta delimitação também visa a tornar o trabalho mais focado e consistente com o objeto de análise escolhido.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado em sete capítulos, além deste capítulo introdutório, como pode ser visualizado na Figura 1. No segundo capítulo, apresenta-se uma revisão sobre Cooperação Interorganizacional e Redes de Empresas, que visa a situar o leitor em relação ao tema da colaboração empresarial e ao mesmo tempo gerar elementos que contribuam para os objetivos do estudo. São descritos conceitos e tipologias de redes de empresas, com destaque para as características das redes horizontais, que constituem o objeto de estudo deste trabalho. A dinâmica do processo de cooperação também é apresentada nesse capítulo, demonstrando que as redes não evoluem linearmente, mas são construídas e reconstruídas a partir de elementos como a confiança entre os agentes e os próprios resultados percebidos pelos participantes.

O terceiro e o quarto capítulos abordam, respectivamente, a avaliação de desempenho de empresas participantes de redes horizontais e os fatores que dão contorno à análise proposta no estudo. No terceiro capítulo discute-se a avaliação de desempenho, de uma forma geral, e as possibilidades e limitações da mensuração do desempenho em redes de empresas. Na sequência, o quarto capítulo apresenta e analisa os fatores extraídos da teoria que são testados na pesquisa empírica. Apresenta-se fatores no nível da rede interorganizacional, notadamente a governança e gestão da rede, e fatores no nível dos relacionamentos e das empresas individuais que participam da rede.

Com base nas discussões teóricas, o quinto capítulo apresenta as hipóteses de pesquisa, seguido pelo método de pesquisa no sexto capítulo. Essa parte do estudo detalha a operacionalização das variáveis, a amostra de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados. Os resultados da pesquisa empírica são apresentados e discutidos no sétimo capítulo, que contempla os testes de hipóteses e análises estatísticas dos dados coletados. Por último, o oitavo capítulo apresenta as implicações do estudo para a teoria organizacional e para a prática gerencial, as limitações e sugestões para pesquisas futuras. O estudo é encerrado com as considerações finais e síntese dos principais achados.

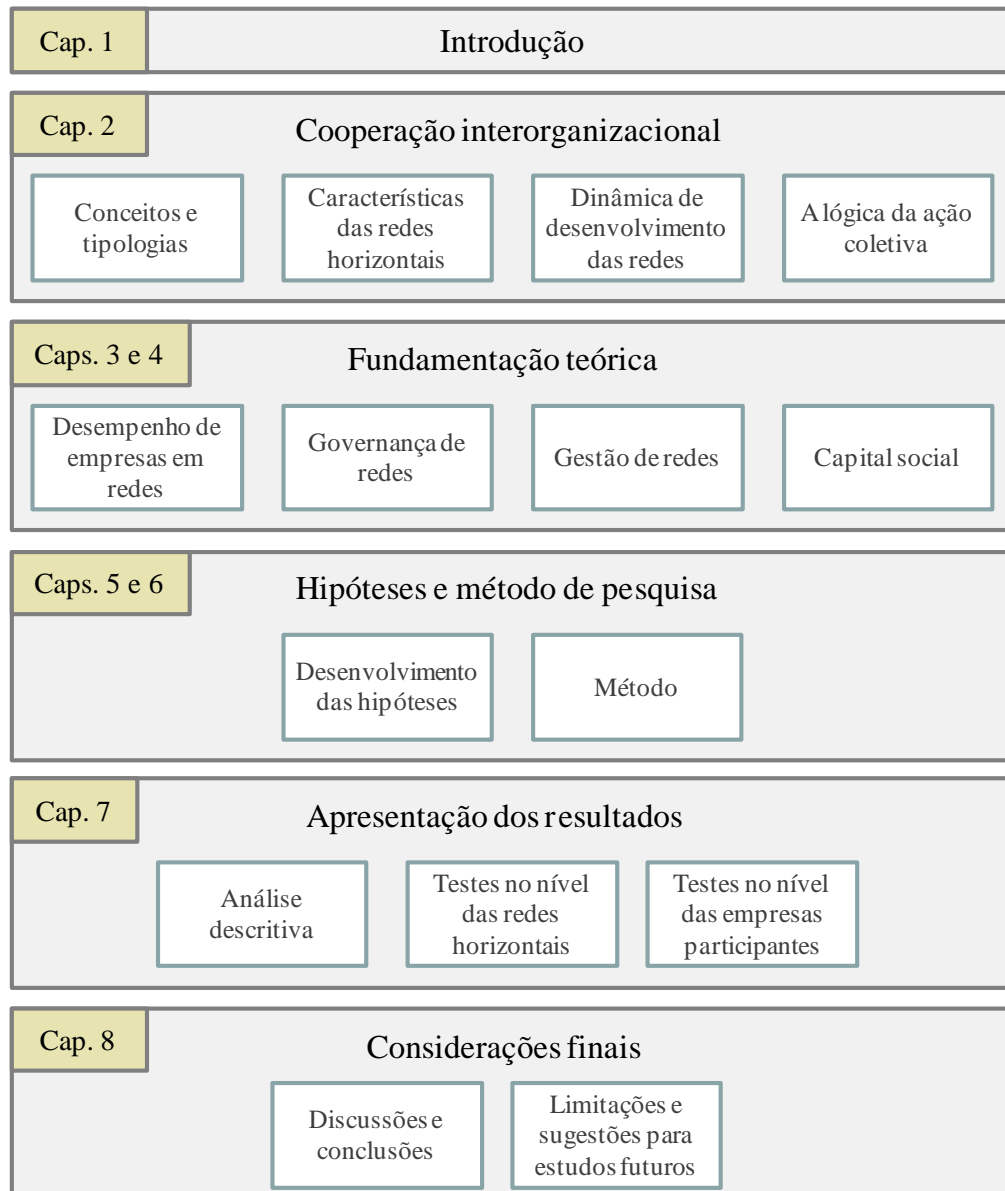


Figura 1: Estrutura do trabalho

CAPÍTULO II: COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

O capítulo discute aspectos relacionados à cooperação interorganizacional, relevantes para a compreensão do fenômeno em estudo. Apresenta-se tipologias de relações interorganizacionais, as características das redes horizontais de empresas e seu processo de desenvolvimento e consolidação. A confiança entre os parceiros e a necessidade de criar mecanismos de coordenação para estimular a cooperação também são discutidos neste capítulo, devido à sua relação com o desenvolvimento das redes.

2.1 CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

O termo cooperação interorganizacional refere-se a todos os tipos de relações de caráter cooperativo entre duas ou mais empresas, podendo resultar em uma série de arranjos cujo objetivo é tornar os participantes mais aptos a competir no mercado. De modo genérico, Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008) argumentam que um arranjo interorganizacional é aquele em que organizações (empresas, agências governamentais, organizações não-governamentais) colaboram para alcançar objetivos individuais e coletivos enquanto permanecem autônomas e independentes.

Uma classificação frequentemente utilizada e que serve aos objetivos deste trabalho caracteriza a cooperação interorganizacional pelas relações horizontais ou verticais entre os atores e pelo grau de formalização do arranjo. Marcon e Moinet (2000) apresentam um mapa de orientação conceitual para classificação das redes de empresas, a partir de dois eixos: o grau de formalização da rede (um *continuum* que vai de redes formais a redes informais) e o tipo de relação entre as empresas (um *continuum* que vai de relações hierárquicas a relações de cooperação).

Com base nesses dois eixos, pode-se identificar uma série de formatos interorganizacionais, cujas características os aproximam de algum dos quatro quadrantes da Figura 2. Redes interorganizacionais podem basear-se tanto em relações mais verticalizadas (quando existe uma organização líder ou que coordena o processo), como também em relações de caráter horizontal (quando há maior simetria de poder entre os participantes).

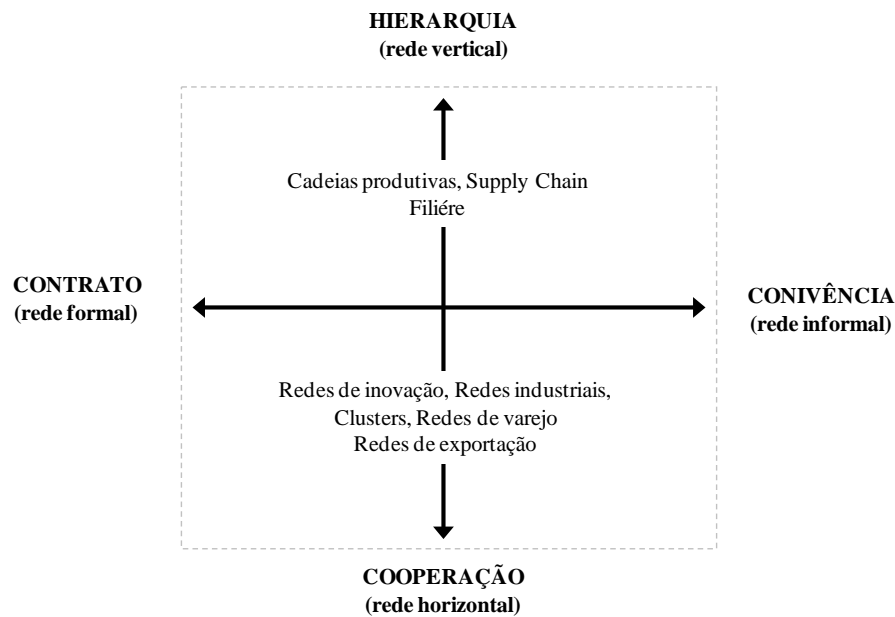


Figura 2: Classificação das relações em rede
 Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2000)

Utilizando como base os mecanismos de coordenação, Grandori e Soda (1995) classificam as redes interorganizacionais em redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. Redes sociais, embora não sejam caracterizadas por acordos formais, podem promover mais do que simplesmente a troca de bens sociais, como prestígio, *status* ou poder. Além disso, não necessariamente são baseadas na paridade entre os envolvidos, podendo ser distinguidas entre redes sociais simétricas (baseadas na paridade) e redes sociais assimétricas ou centralizadas (em que há um agente central).

As redes burocráticas são caracterizadas por modos de coordenação interorganizacionais formalizados. Podem assumir estruturas de coordenação simétricas (como associações ou consórcios) ou assimétricas (como redes de agências e franquias). Um terceiro grupo de redes interorganizacionais é denominado redes proprietárias ou fechadas, baseadas em direitos de propriedade que servem de sistemas de incentivo para sustentar a cooperação, quando a incerteza e o oportunismo são particularmente prevaletentes. As redes proprietárias são formas burocráticas e formalizadas que, adicionalmente, baseiam-se em direitos de propriedade, como as *joint-ventures* e redes de filiais.

Outra tipologia de redes interorganizacionais é apresentada por Todeva (2006), que utiliza uma perspectiva estruturalista para descrever tipos de redes conforme sua estrutura e as relações entre os atores. Conforme a autora, as configurações de rede emergem das interações

entre atores, cujo mapeamento permite identificar alguns padrões dominantes (Figura 3). Essas configurações surgem de acordo com as relações de poder entre os participantes, o padrão de contatos entre eles e a forma de organização da rede.

O número de configurações possíveis é praticamente ilimitado e mesmo uma rede em particular pode exibir múltiplas configurações. Entre os atributos importantes da estrutura de uma rede está o seu tamanho, densidade (medida pela intensidade dos contatos), proximidade de papéis e posições de diferentes membros, diversidade de atores na rede, configuração espacial das posições, estrutura de comunicação e conectividade entre os membros, círculos sociais, centros de controle e concentração de poder ao redor de atores ou grupos de atores, a equivalência estrutural entre posições, coesão social entre atores e a eficiência das transações e trocas (TODEVA, 2006).

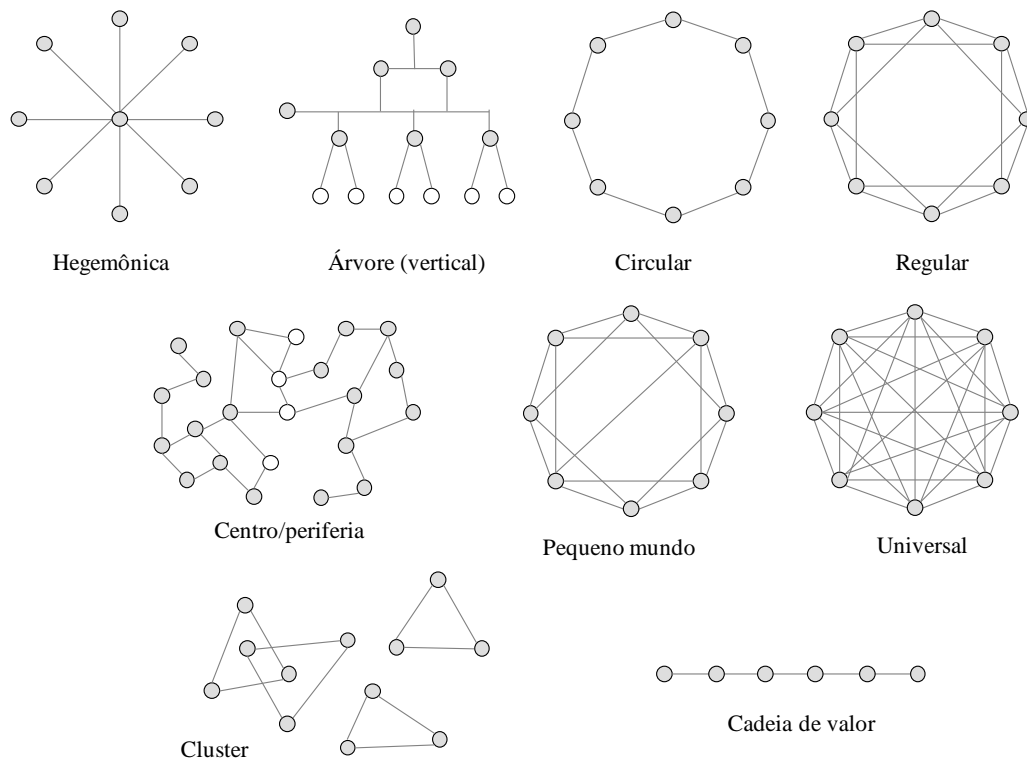


Figura 3: Tipologia de redes interorganizacionais

Fonte: Todeva (2006)

Cabe destacar que a perspectiva estruturalista trata os relacionamentos interorganizacionais de uma maneira excessivamente instrumental, representando conexões de algum tipo sem especificar o que realmente ocorre entre as partes conectadas. Esta observação de Todeva (2006) é importante porque alerta que as redes também podem e devem ser analisadas pelo tipo de relação e interação de seus membros, não apenas pela sua estrutura.

A partir das tipologias apresentadas, as redes interorganizacionais foco deste estudo podem ser classificadas como horizontais (MARCON e MOINET, 2000), burocráticas simétricas (GRANDORI e SODA, 1995) e universais (TODEVA, 2006). O caráter horizontal deve-se à inexistência de uma organização líder ou coordenadora, com os participantes interagindo em igualdade de condições. Por serem constituídas formalmente, de maneira participativa e democrática, estas redes caracterizam-se como burocráticas simétricas. O fato de que (potencialmente) todos os participantes têm a possibilidade de interagir uns com os outros permite caracterizá-las como redes universais.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS

Redes horizontais caracterizam-se pela complementaridade ou similaridade dos atores, podendo também ser denominadas de redes de cooperação (PEREIRA, VENTURINI e VISENTINI, 2006). Em um esforço de síntese, Verschoore e Balestrin (2008a) apresentam um conjunto de características das redes de cooperação: são compostas por empresas que possuem objetivos comuns, estabelecendo relações formais, com prazo ilimitado de existência e manutenção da individualidade legal das empresas. Além disso, todas as empresas têm a possibilidade de tomar parte no processo decisório e a divisão dos benefícios obtidos e ganhos através da cooperação é simétrica. O estabelecimento de uma rede de cooperação busca “reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilize ganhos competitivos pelas empresas associadas” (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008a, p. 1045).

Ao contrário de redes verticais ou cadeias produtivas, em redes horizontais cooperativas inexistente a figura da organização focal que coordena as demais. Este modelo organizacional pressupõe que todos têm a mesma possibilidade de participação na gestão e nas decisões, com equilíbrio na distribuição de benefícios. Apesar de cooperarem, as empresas mantêm a sua individualidade e independência, realizando em conjunto atividades pré-determinadas e que visam a atingir objetivos comuns. Interdependências horizontais surgem entre parceiros que realizam trocas de conhecimentos ou recursos para desenvolver novos produtos e tecnologias, ou para promover e distribuir seus produtos.

O elemento mais crítico para o estabelecimento de redes é a coordenação entre unidades que, por mais interdependentes que possam ser, mantêm sua autonomia (NASSIMBENI, 1998). Ainda que haja cooperação e objetivos comuns, empresas vinculadas a redes horizontais mantêm-se independentes e autônomas. Com base nestas características, as redes horizontais de empresas demandam modelos diferenciados de gestão e coordenação. Como ressaltam Verschoore e Balestrin (2008b), a gestão da rede é o elo entre a estrutura e a estratégia e a obtenção dos benefícios viabilizados através da cooperação. Se as redes são concebidas como uma forma organizacional, seu sucesso dependerá largamente da competência no seu gerenciamento.

Outro aspecto relevante refere-se ao grau de autonomia e controle existente em redes horizontais de empresas. Apesar da relação formal entre os participantes, a noção hierárquica e de controle é muito mais sutil, já que a participação se dá em igualdade de condições e as empresas permanecem independentes. No entanto, a manutenção da individualidade legal não significa que os atores da rede sejam completamente autônomos. Conforme Pereira, Venturini e Visentini (2006), as redes horizontais são formadas por empresas que combinam suas atividades para alcançar fins coletivos, fazendo com que, dentro de uma rede, os atores sejam interdependentes. Em relacionamentos de interdependência os atores têm que negociar para obter soluções conjuntas (NASSIMBENI, 1998; MESSNER e MEYER-STAMER, 2000).

Em síntese, a interdependência das empresas em uma rede horizontal e os riscos relacionais estimulam a criação de mecanismos formais de coordenação e controle, com o objetivo de facilitar a geração de resultados. Surge a necessidade de um sistema de governança, que passa a ser uma hierarquia mínima com controle sobre alguns aspectos da rede e dos participantes. Ela não tem ingerência e controle sobre a gestão das organizações participantes da rede. Somente lhe é confiada a tarefa de monitorar e controlar as atividades dos participantes no que se refere ao cumprimento dos acordos de cooperação estabelecidos. Trata-se, portanto, de uma possibilidade de controle que diz respeito somente às atividades coletivas, as quais impactam diretamente no resultado do arranjo cooperativo e visam potencializar a interdependência estabelecida.

Segundo Das e Teng (2001), o controle pode ser feito por meio de estruturas de governança, especificações contratuais, arranjos gerenciais e outros mecanismos informais. O controle é de dois tipos: controle dos parceiros e controle do arranjo interorganizacional em si. De certa forma, o fato de que os participantes percebem a existência de interdependências faz com que estes tenham interesse no controle ou monitoramento do comportamento dos

parceiros e até mesmo participem deste controle. Além disso, o controle dos resultados da rede é importante porque diz respeito ao grau de sucesso das estratégias cooperativas e à viabilidade do arranjo.

Devido à manutenção da individualidade das empresas, mecanismos de controle estabelecidos sem a devida negociação entre os participantes de redes horizontais tendem a não ser aceitos ou então serão ignorados e terão pouca utilidade. Como alertam Sydow e Windeler (1998), pode ser complexo estabelecer diretrizes comuns de controle e avaliação de desempenho em redes de empresas. Isto se deve porque, apesar da interdependência, os participantes mantêm um grau de autonomia e tem mais interesse em algumas ações de cooperação em detrimento de outras. É fundamental que essas diretrizes de controle e avaliação sejam aceitas pelos atores da rede.

2.3 A DINÂMICA DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Os arranjos interorganizacionais não devem ser entendidos como estruturas estáticas, mas caracterizadas por várias etapas de constituição e desenvolvimento (CEGLIE e DINI, 1999; CHILD, 2001; OELSNITZ e TIBERIUS, 2007; TIBERIUS, 2008), com estruturas de natureza dinâmica e que se modificam ao longo do tempo (EBERS e GRANDORI, 1999). Relacionamentos em rede requerem permanente atenção e ação gerencial, conforme Ebers e Grandori (1999) e os gestores devem estar preparados para analisar e reavaliar as relações interorganizacionais existentes.

Redes interorganizacionais são sujeitas à evolução dinâmica porque as formas, resultados e avaliações dos atores envolvidos mudam ao longo do tempo. As próprias mudanças nos resultados obtidos com a cooperação geram processos dinâmicos de desenvolvimento das redes (EBERS e GRANDORI, 1999). Processos de reavaliação, aprendizagem e adaptação podem levar a ajustes internos da relação cooperativa e, inclusive, à possibilidade de finalização das relações originalmente estabelecidas. De acordo com Ebers e Grandori (1999), a dinâmica das relações interorganizacionais pode ser explicada a partir de três fatores: mudanças na base de recursos dos atores, mudanças na base informacional dos atores e mudanças nas expectativas dos atores que compõem as redes.

É possível, por exemplo, que após algum tempo os parceiros tenham adquirido ou desenvolvido parte das habilidades e recursos que a cooperação com outras organizações podia proporcionar, destruindo ou reduzindo a diversidade das bases de recursos e as fundações sobre as quais a cooperação estava apoiada. Florén e Tell (2004) argumentam que a interação continuada de atores em rede pode levar ao esgotamento das diferenças que constituíam uma vantagem para os participantes.

Do ponto de vista informacional, as relações entre as organizações fazem com que gradualmente haja melhores informações sobre as competências, capacidades, intenções e limites dos parceiros. Também se deve considerar que ao longo do tempo de existência de uma rede interorganizacional ocorrem mudanças nas expectativas dos atores. As formas e o conteúdo dos relacionamentos mudam, como resultado da própria alteração de percepções e expectativas sobre a confiabilidade dos parceiros, uns em relação aos outros (EBERS e GRANDORI, 1999).

A própria constituição de uma rede interorganizacional é marcada por várias etapas. Child (2001) compara a evolução de um arranjo cooperativo à noção de ciclo de vida, movendo-se de um estágio de contatos iniciais, através de negociações e lançamento da ideia, para uma fase de cooperação gerenciada. A extensão e o aprofundamento da cooperação, parcialmente baseados na aprendizagem sobre como trabalhar em conjunto e adquirir sinergias através de competências complementares, pode levar ao estabelecimento de uma entidade com gestão independente e identidade própria.

Em geral, a constituição de redes de empresas passa por uma etapa de contatos iniciais e seleção dos potenciais integrantes do arranjo; a esta etapa segue-se a formatação e estabelecimento de mecanismos legais e regulamentos que mediarão contratualmente a relação cooperativa. O desenvolvimento do grupo enquanto rede caracteriza-se pela elaboração de planejamento estratégico, como guia de ações e fortalecimento da cooperação. Nessa etapa surge a necessidade de criar mecanismos de governança e estabelecer práticas de gestão, sem as quais dificilmente os objetivos serão alcançados.

A Figura 4 representa etapas genéricas de formação de uma rede interorganizacional, com base em Ceglie e Dini (1999) e Child (2001). Compreender que as redes passam por etapas distintas no processo de formação e desenvolvimento implica em reconhecer que as expectativas dos participantes em relação ao que a rede pode lhes proporcionar também tende a ser diferente com o passar do tempo. Além disso, dentro da mesma rede pode haver

empresas com tempos diferentes de participação e, portanto, com diferentes expectativas e objetivos.

Sydow (2004), em oposição a Child (2001) acredita que as fases de desenvolvimento das redes interorganizacionais não devem ser tomadas como um modelo, ou mesmo descrevendo um possível ciclo de vida, já que elas possuem dinâmica fluída e as mudanças não podem simplesmente ser divididas em etapas. Para esse autor, a sequência linear apresentada na Figura 4 pode ser diferente na prática, à medida que ocorrem eventos que afetam significativamente a evolução de uma rede, tornando-a não-linear. Quando organizações deixam a rede, novas organizações juntam-se a ela ou ocorrem quebras de confiança, por exemplo, mudanças fundamentais podem acontecer na estrutura da rede, nos seus resultados ou mesmo no ambiente relacional. Assim, eventos comuns, que normalmente ocorrem em uma rede, podem alterar sua evolução linear.

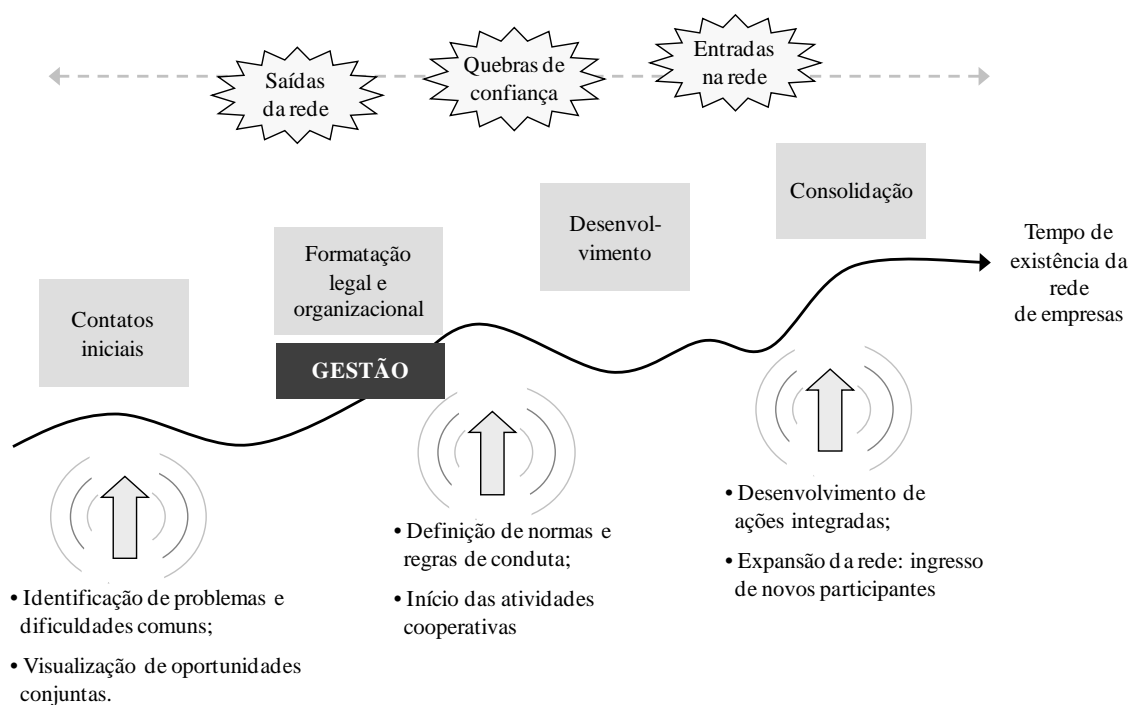


Figura 4: Formação e dinâmica das redes interorganizacionais

Outro elemento central para a cooperação interorganizacional é a confiança entre as partes. A relação entre confiança e cooperação vem sendo trabalhada extensivamente pelo meio acadêmico (por exemplo, SYDOW, 1998; BACHMAN, 2001; LOCKE, 2001; KRISHNAN, MARTIN e NOORDERHAVEN, 2006), demonstrando que o sucesso de um

arranjo interorganizacional está fortemente baseado na existência de confiança entre os atores e de um ambiente relacional favorável. Segundo Bachman (2001), nas formas híbridas a confiança possui importância central na coordenação das relações entre os participantes. Para Sydow (1998), quando não há confiança e o risco de oportunismo percebido pelos participantes é muito alto, o custo de gerenciamento da cooperação, por meio de contratos e salvaguardas, pode torná-la inviável.

2.4 A LÓGICA DA AÇÃO COLETIVA E A NECESSIDADE DE GOVERNANÇA E GESTÃO

Um último aspecto referente à dinâmica da cooperação e que, ao mesmo tempo, introduz a discussão dos capítulos subsequentes, refere-se à necessidade de governança e gestão das redes. Se a cooperação tem como ponto de partida indivíduos que buscam atingir objetivos comuns, poder-se-ia supor que estes indivíduos fariam todos os esforços possíveis para o alcance destes objetivos. Então, por que haveria a necessidade de criar mecanismos de governança, isto é, regras, controles, incentivos e sanções?

A lógica inerente ao processo de colaboração entre indivíduos racionais foi estudada por Olson (1999), com importantes *insights* para compreender como indivíduos racionais agem em grupos e organizações, nem sempre levando ao melhor desempenho coletivo possível. Uma revisão dessa teoria contribui para o entendimento de que empreendimentos colaborativos necessitam de mecanismos que potencializem a geração de resultados.

Indivíduos reúnem-se em grupos ou criam organizações para alcançar objetivos coletivos que, individualmente, não seriam possíveis. Uma vez alcançados, esses objetivos geram bens coletivos para o grupo, que beneficiam a todos e podem ser consumidos por todos os membros. Mesmo aqueles que não contribuíram para que o benefício fosse gerado têm a possibilidade de usufruí-lo, pelo fato de serem bens coletivos. No caso das redes horizontais, pode-se citar os resultados de negociações com fornecedores (cujas condições são estendidas a todas as empresas), parcerias de serviços, ações coletivas de *marketing* e imagem da rede.

O senso comum deduz que, “se os membros de um determinado grupo têm um interesse ou objetivo comum, e se todos eles ficariam em melhor situação se esse objetivo fosse atingido, logicamente os indivíduos desse grupo irão (...) agir para atingir esse objetivo”

(OLSON, 1999, p. 14). Porém, o autor apresenta argumentos que questionam e contradizem esse senso comum, com base na ideia de racionalidade econômica dos agentes. O fato de os grupos gerarem bens coletivos que são acessíveis a todos os membros, mesmo para aqueles que não tenham contribuído significativamente para gerá-los, é um grande estímulo ao surgimento de *free-riders* (caronas). Em outras palavras,

embora todos os membros do grupo tenham um interesse comum em alcançar esse benefício coletivo, eles não têm nenhum interesse comum no que toca a pagar o custo do provimento desse benefício coletivo. Cada membro preferiria que os outros pagassem todo o custo sozinhos, e por via de regra desfrutariam de qualquer vantagem provida, quer tivessem ou não arcado com uma parte do custo (OLSON, 1999, p. 33).

Indivíduos membros de grandes grupos estão em uma posição análoga dos contribuintes de um Estado, que têm interesse em usufruir dos serviços públicos e coletivos gerados, mas não em contribuir voluntariamente para isso. Eles raciocinam que seus esforços não terão grande efeito sobre os resultados e que, mesmo não colaborando com o grupo, poderão desfrutar das vantagens geradas pelos outros participantes. Nesse caso, a inexistência de coerção ou incentivos levaria a resultados desastrosos, pois todos os membros fariam o mesmo raciocínio e esperariam pelos demais para prover os benefícios.

A explicação para esse aparente paradoxo está no tamanho dos grupos e nos incentivos e sanções que esses grupos oferecem aos membros para que participem da geração de bens coletivos. Em geral, a quantidade de benefício coletivo provida será surpreendentemente subótima, em função da natureza dos benefícios coletivos: ao recebê-los de graça, agindo como carona, determinado membro do grupo terá reduzido seu incentivo para prover mais desse benefício às suas próprias custas. Quanto maior o grupo, maior a tendência à subotimidade. Grupos pequenos podem obter melhores resultados à medida que haja um indivíduo “maior” no grupo (com maior fração no ganho total), disposto a prover os benefícios coletivos, fazendo com que os demais sejam beneficiados na “carona”.

Uma vez constatada a tendência dos grupos à subotimidade, que mecanismos poderiam ser utilizados para aumentar o desempenho e incentivar a participação efetiva de todos? Em grupos maiores, onde sanções e recompensas sociais têm pouco efeito, a resposta pode estar no uso de incentivos independentes e seletivos. Incentivos seletivos (positivos ou negativos) permitem tratar de forma diferente aqueles que não se unem à organização ou contribuem insuficientemente para os interesses do grupo.

Nos grupos menores, dada a maior proximidade e identificação dos membros uns com os outros, recompensas e sanções sociais tendem a ser eficazes. “A chave para determinar se um grupo terá ou não capacidade de agir, sem coerção ou induções externas, pelo interesse grupal (...) dependerá se os atos individuais de um ou mais membros do grupo são perceptíveis para qualquer outro membro do grupo” (OLSON, 1999, p.58). Quanto menor o grupo, menos facilmente um membro pode agir como carona sem que isso seja percebido pelos demais, aumentando assim a chance de que todos raciocinem em favor de um maior esforço para gerar bens coletivos.

Em síntese, a Teoria de Ação Coletiva demonstra a tendência dos grupos ao desempenho subótimo, devido à racionalidade dos indivíduos e a existência dos caronas, que usufruem os benefícios coletivos sem a correspondente contribuição. De acordo com o tamanho do grupo, somente arranjos institucionais específicos e incentivos coletivos poderão fazer com que os objetivos sejam atingidos ou um desempenho superior seja alcançado. Os argumentos apresentados podem ser transpostos para a realidade das redes horizontais de empresas, grupos de empresas que também dependem do empenho dos participantes para gerar resultados.

Embora o trabalho de Olson seja importante para compreender o comportamento dos indivíduos e os motivos que podem levar os grupos a um desempenho subótimo, Sandler (1992) faz críticas quanto às variáveis desconsideradas na teoria. Esse autor argumenta que Olson deixa de incluir em seu modelo aspectos relevantes para a formação de grupos, como o papel da liderança, o *status* proporcionado pela participação no grupo, as relações de confiança entre os membros, a racionalidade limitada e oportunismo dos agentes, assim como as estratégias para minimização dos custos de negociação e comunicação adotadas pelo grupo. Posteriormente à publicação da primeira edição de seu livro, o próprio Olson (1999) reconheceu que a liderança pode exercer papel fundamental para ajudar um grupo a obter um benefício coletivo. Ele chama esse líder de empreendedor político, aquele indivíduo que ajuda a organizar esforços para prover um benefício coletivo.

A síntese das ideias de Olson (1999) e as críticas de outros autores quanto à lógica da ação coletiva ampliam a compreensão sobre a necessidade de mecanismos de governança que estimulem os atores a gerar resultados coletivos quando atuam em redes. Grupos com diferentes características demandarão mecanismos de governança diferentes para evitar a tendência à subotimidade, oportunismo e os caronas, evitando o fracasso da cooperação.

2.5 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO

As discussões apresentadas partiram de um contexto amplo sobre a cooperação interorganizacional e finalizaram com aspectos pontuais sobre a cooperação em grupos de indivíduos. As seções tiveram como propósito aprofundar a compreensão sobre as características e elementos das relações interorganizacionais e, mais especificamente, das redes horizontais de empresas. A Tabela 1 apresenta as contribuições do capítulo para os objetivos estabelecidos e relaciona os elementos abordados com os fatores analisados na pesquisa.

Tabela 1: Contribuições do capítulo II

Aspecto abordado	Ideias centrais	Implicações para os objetivos do estudo	Principais autores pesquisados
Tipologia de redes de empresas	A partir de diferentes abordagens (foco na estrutura da rede, foco nas relações entre os atores) é possível identificar diversos tipos de relações interorganizacionais.	As estruturas e as relações entre os atores diferem em cada tipo de rede, influenciando a organização da governança e gestão da rede, os relacionamentos entre os participantes e os resultados das empresas.	Marcon e Moinet (2000); Grandori e Soda (1995); Todeva (2006)
Características das redes horizontais de caráter cooperativo	Caracterizam-se pela existência de objetivos comuns, prazo ilimitado de existência, manutenção da individualidade legal, participação nas decisões e simetria de benefícios.	A estrutura e os processos de gestão buscam resguardar características como participação nas decisões, simetria na divisão de benefícios e manutenção da individualidade das empresas.	Pereira, Venturini e Visentini (2006); Nassimbeni (1998); Verschoore e Balestrin (2008a).
Controle em redes horizontais de empresas	A noção de controle em redes horizontais é mais sutil que em hierarquias, concentrando-se no monitoramento dos acordos de cooperação estabelecidos e na verificação dos resultados das estratégias da rede.	Considerando a interdependência das empresas, mas com a manutenção da individualidade, a gestão da rede pode exercer controle somente em relação aos aspectos que influenciam a geração de resultados coletivos, sem interferir na autonomia de cada empresa.	Nassimbeni (1998); Messner e Meyer-Stamer (2000); Das e Teng (2001).
Dinâmica da cooperação interorganizacional	Arranjos interorganizacionais são estruturas dinâmicas, caracterizadas por mudanças na base de recursos, informações e expectativas dos atores. Eventos afetam a evolução da rede e fazem com que seu desenvolvimento não ocorra linearmente.	A organização da rede deve evoluir e acompanhar a dinâmica e evolução do arranjo. Avaliar o desempenho das empresas ajuda a compreender a evolução dinâmica das redes e as mudanças na base de recursos, informações e expectativas dos participantes.	Ceglie e Dini (1999); Child (2001); Ebers e Grandori (1999); Verschoore e Balestrin (2008a); Sydow (2004).
A lógica da ação coletiva	Mesmo indivíduos racionais, que compartilham objetivos comuns, não tem estímulos suficientes para empreender o maior esforço possível em gerar resultados coletivos. Grupos tendem a gerar resultados subótimos e estimular o surgimento de caronas.	Os mecanismos de governança da rede devem ser capazes de estimular a participação de todos na geração de bens coletivos, evitando os caronas. A eficiência desses mecanismos deve ser avaliada pela sua capacidade de potencializar o desempenho das empresas participantes da rede.	Olson (1999)
Características do grupo	O tamanho do grupo e os incentivos aos participantes são elementos determinantes para a geração de resultados em grupos colaborativos.	A governança da rede deve ser estruturada e organizada por meio de mecanismos que considerem o tamanho do grupo e usem incentivos seletivos para que os participantes gerem contribuições significativas.	Olson (1999)

CAPÍTULO III: DESEMPENHO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE REDES

Quando empresas decidem criar uma rede interorganizacional ou juntar-se a uma rede existente, esperam alcançar através da cooperação um desempenho superior ao alcançado individualmente. Uma dificuldade consiste em identificar se a cooperação com outras empresas efetivamente impacta no desempenho dos participantes e de que maneira esse impacto pode ser mensurado. Este capítulo avança nessa discussão, apresentando as limitações e possibilidades de avaliação do desempenho em redes interorganizacionais.

3.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO (INTER) ORGANIZACIONAL

A gestão organizacional busca o alcance de objetivos predeterminados (eficácia), sejam estes de natureza econômica ou não, através do melhor uso possível dos recursos disponíveis (eficiência). Desempenho organizacional é frequentemente associado a expressões como sucesso, eficácia, maximização de utilidade, melhorias e produtividade. Tais expressões ao mesmo tempo demonstram a multiplicidade de visões sobre o conceito e as dificuldades em caracterizar consensualmente o que seja desempenho organizacional (SCHIEHLL e MORISSETTE, 2000). De fato, as discussões sobre desempenho e efetividade organizacional revelam um campo amplamente fragmentado e sujeito a distintos pontos de vista e interpretações.

A inexistência de consenso entre teóricos da efetividade organizacional, no entanto, não significa falta de relevância do tema. Pelo contrário, Kanter e Brinkerhoff (1981) enumeram uma série de motivos pelos quais a avaliação de desempenho organizacional é importante: prever se a organização pode alcançar os objetivos desejados; guiar as decisões gerenciais, identificar eventuais dificuldades, além de comparar o desempenho de um período com o de períodos anteriores ou com medidas de mercado. Apesar da ambiguidade que envolve o tema, o construto de efetividade organizacional é central para as ciências organizacionais e não pode ser ignorado como importante tema de pesquisa. Segundo Cameron (1986), em termos empíricos, desempenho é geralmente a última variável dependente nos estudos organizacionais.

Kanter e Brinkerhoff (1981) argumentam que há duas perspectivas ou abordagens de avaliação de desempenho. A abordagem baseada em resultados e alcance de metas tem uma longa tradição na pesquisa organizacional, embora seja criticada pela complexidade das organizações e a dificuldade que elas têm de especificar as próprias metas que devem ser alcançadas. Além disso, quando as metas são mal definidas, os critérios de efetividade podem acabar tornando-se substitutos das próprias metas.

Outra lógica para mensurar o desempenho organizacional é utilizar medidas de estrutura e processo. Nessa perspectiva, alcance de metas e resultados diminuem de importância e a organização, em si, torna-se mais relevante. No entanto, estabelecer tais medidas é uma tarefa difícil, visto que os aspectos da estrutura e do processo que contribuem para o desempenho de uma empresa são inter-relacionados e complexos, segundo Kanter e Brinkerhoff (1981). Ao contrário da perspectiva centrada em metas, olhar para as características organizacionais ajuda a prever o desempenho futuro, ao invés de analisar apenas a efetividade atual.

Considerando as limitações dos modelos de avaliação de desempenho organizacional excessivamente concentrados em medidas financeiras, Kaplan e Norton (1997) apresentaram uma proposta que valoriza outras perspectivas para compreender o desempenho de um modo amplo. O modelo *Balanced Scorecard* (BSC) apóia-se em quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essa proposta, assim como as de Cameron (1986) e Watson (1975), busca um equilíbrio entre medidas internas e externas de desempenho, mas vai além ao propor que sejam identificados objetivos de curto e longo prazos, com indicadores de ocorrências (desempenho alcançado, em especial financeiro) e indicadores de tendências (desempenho projetado, em especial a partir de medidas não-financeiras).

A proposta do BSC é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de medidas de desempenho que seja suficientemente abrangente para servir de base a um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997). Embora as medidas financeiras sejam preservadas, o argumento dos autores é que elas apenas oferecem informações do passado, mas não geram informações capazes de impulsionar o desempenho futuro. O processo inicia com a tradução das estratégias em objetivos estratégicos específicos, estabelecendo metas financeiras para a organização. Na perspectiva dos clientes são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização deseja competir e as medidas de desempenho nesses segmentos alvo. O passo seguinte consiste em identificar

os processos internos críticos nos quais deve atingir a excelência para que os objetivos das perspectivas anteriores sejam alcançados. A quarta perspectiva – aprendizado e crescimento – preocupa-se com a infra-estrutura que deve ser construída para que haja melhorias e crescimento em longo prazo. A ideia do BSC é que indicadores nessas quatro dimensões permitam uma visão abrangente do desempenho empresarial e reflitam adequadamente os resultados alcançados.

A crítica ao BSC é a ausência de uma perspectiva que considera o ambiente ou a comunidade (SCHIEHL e MORRISSETTE, 2000). Para Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), o BSC é incompleto porque falha em apresentar adequadamente as contribuições de empregados e fornecedores para os alcances dos objetivos da organização. Além disso, falha ao não identificar o papel da comunidade na definição do ambiente em que a organização atua. Uma terceira crítica dos autores é que o BSC não considera a mensuração de desempenho como um processo de duas vias, que habilita a organização a mensurar as contribuições dos *stakeholders* para o alcance das metas corporativas e os habilita a avaliar se a organização é capaz de cumprir suas obrigações com eles no presente e no futuro.

3.1.1 Avaliação de desempenho em Redes Interorganizacionais

A avaliação de desempenho é parte integrante das atividades da gestão das redes e pode ser justificada por diversos motivos. Primeiramente, a rede é caracterizada por relações de interdependência (NASSIMBENI, 1998), de maneira que os participantes afetam-se mutuamente e portanto têm interesse em obter informações relacionadas ao desempenho dos parceiros. Monitorar os avanços e retrocessos é uma forma de avaliar a efetividade das estratégias coletivas e promover mudanças necessárias, garantindo a continuidade e o sucesso da colaboração.

Outra justificativa para avaliar o desempenho de empresas em redes é que ele somente pode ser melhorado à medida que é mensurado. A avaliação é uma forma de reafirmar constantemente as vantagens de ir ao mercado cooperando com outras organizações ao invés de ir sozinho. Ou, ao contrário, pode ser um indicativo de que os custos de cooperar são superiores aos benefícios. Além disso, a avaliação permite não apenas compreender o desempenho alcançado como também modificar e aperfeiçoar as práticas de gestão e o

sistema de governança, atuando como importante mecanismo de *feedback* e reorganização estratégica, indicando limitações e oportunidades para a cooperação.

Quando se trata de redes de empresas onde o número de participantes é variável e nas quais os relacionamentos entre os atores são múltiplos, surgem dificuldades para a mensuração de resultados. Sydow e Milward (2003) ressaltam pelo menos quatro problemas que devem ser mencionados. O primeiro diz respeito à escolha dos critérios mais adequados de avaliação, que podem variar em função da ocasião e propósito da avaliação. Segundo, a avaliação pode ser abordada em diferentes níveis de análise. Terceiro, as características das redes, como suas propriedades estruturais, são tanto resultados quanto insumos para o desenvolvimento e evolução das redes, gerando conflitos na avaliação. Quarto, a avaliação de redes, como qualquer outra avaliação, é um processo político com alguns resultados imprevisíveis e cria uma realidade socioeconômica.

Pode-se acrescentar ainda, como um quinto problema, o fato de que resultados alcançados pelas empresas participantes das redes não podem ser creditados exclusivamente aos efeitos da rede. É inegável que existem influências externas e outras relacionadas às próprias empresas, as quais afetam seu desempenho. Além disso, cada empresa posiciona-se de maneira diferente dentro da rede, estabelece diferentes relações com os pares e possui diferentes capacidades para absorver os benefícios gerados pela rede. Ainda que a rede ofereça as mesmas oportunidades de ganhos a todos os empresários, é provável que o aproveitamento de cada um seja diferente, impactando nos resultados da empresa.

Apesar de existirem várias pesquisas sobre os fatores que contribuem para o sucesso de uma relação interorganizacional, faltam medidas adequadas para mensurar os resultados gerados pelas redes (PARUNG e BITITCI, 2006). Esforços têm sido empreendidos para desenvolver ferramentas que atendam às exigências das redes de empresas e tornem possível avaliar todas as dimensões importantes desses modelos organizacionais. Porém, a literatura não explica como mensurar os ganhos originados por essas contribuições nem permite assegurar que todas as partes obtêm ganhos da colaboração.

No caso das redes de empresas, a problemática da avaliação de desempenho precisa ser analisada considerando-se a existência de um contexto em que a individualidade das empresas convive com a coletividade da rede. O foco da avaliação pode ocorrer em dois níveis, como citado por Sydow e Milward (2003): a avaliação da rede interorganizacional, seus processos, estruturas, estratégias e práticas de gestão, como também a avaliação das empresas da rede, seus resultados e benefícios. Além disso, o desempenho não pode ser

avaliado somente pelo ganho financeiro, tendo em vista os benefícios de *status*, aprendizagem, melhorias de gestão e compartilhamento de risco que elas proporcionam aos participantes (PODOLNY e PAGE, 1998).

A Figura 5 mostra os dois níveis de avaliação de desempenho em redes de empresas, tanto a rede em si quanto as empresas participantes. A estrutura e processos no nível da rede, inclusive seu sistema de governança e as práticas de gestão, podem ter influência sobre o desempenho das empresas. Além disso, as empresas estabelecem relações entre si, mantêm contatos e trocam informações com outros atores dentro e fora da rede, o que também gera influências sobre seu desempenho.

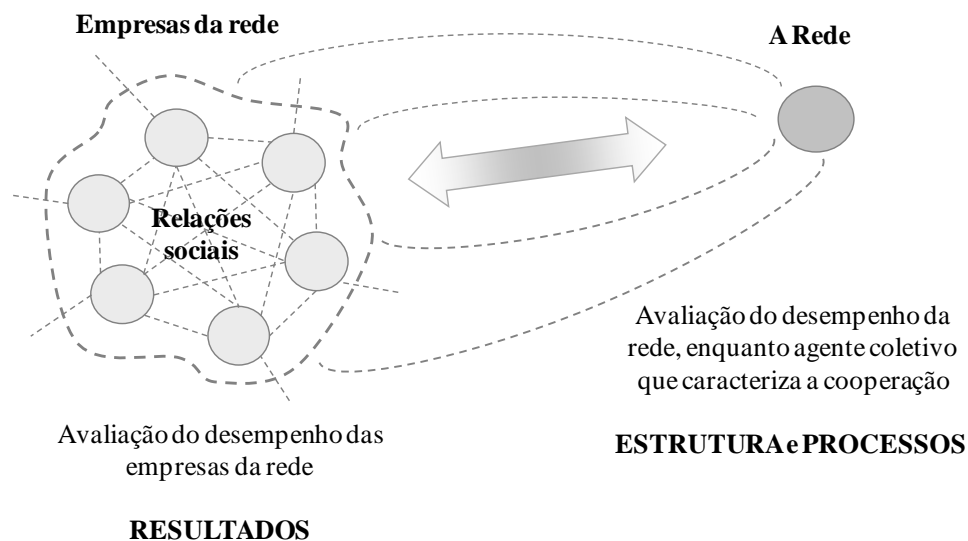


Figura 5: Unidades de análise e aspectos da avaliação de desempenho em redes horizontais de empresas

Neste estudo, o foco recai sobre o desempenho das empresas em rede. Porém, quando se analisa as relações entre a governança e a gestão da rede e o desempenho das empresas, indiretamente também se está avaliando a eficiência da estrutura e dos processos da rede.

3.1.2 Indicadores de desempenho em Redes Horizontais de Empresas

Ao contrário do número limitado de estudos que abordam a avaliação de desempenho em redes horizontais, há diversos estudos sobre esse tema em alianças estratégicas. Existem diferenças significativas entre redes e alianças, as quais não devem ser desconsideradas ao

realizar aproximações teóricas entre os dois tipos de arranjos. Alianças são formadas por duas organizações, muitas vezes com prazo de duração definido e objetivos diferentes de cada uma das partes. Em certos casos, a aliança assume um caráter jurídico distinto e surge uma nova firma, independente daquelas que a originaram. Apesar dessas diferenças, os estudos sobre desempenho de alianças podem ser úteis à compreensão do mesmo tema em redes de empresas.

A Tabela 2 apresenta um conjunto de estudos sobre desempenho de alianças estratégicas, incluindo a perspectiva teórica utilizada, as medidas de desempenho e os resultados encontrados. Um ponto de divergência entre os estudos é a unidade de análise para avaliação. Estudos de Parkhe (1993), Zaheer, McEvily e Perrone (1998) e Fryxell, Dooley e Vryza (2002), por exemplo, colocam os parceiros da aliança como unidades de análise para avaliação. Harrigan (1988), por sua vez, entende que somente a aliança deve ser avaliada, e Mjoen e Tallman (1997) e Mohr e Spekman (1994) entendem que tanto a aliança quanto os parceiros devem ser avaliados para indicar o desempenho da estratégia cooperativa.

Por consequência, são apresentados diversos indicadores de desempenho, como preenchimento de necessidades estratégicas dos parceiros, indicadores indiretos, percepção quanto ao alcance de metas e resultados, avaliação da satisfação, volume de vendas e duração e sobrevivência da aliança. No que se refere à forma de mensurar o desempenho, a maioria dos estudos utiliza a satisfação dos empresários participantes da rede como ponto de partida. Mesmo que medidas de satisfação sejam subjetivas e sujeitas à percepção de cada autor, elas prevalecem nos estudos sobre alianças e demonstram ser uma alternativa utilizada de maneira recorrente.

No caso das redes horizontais o número de participantes, suas características e seus diferentes contextos competitivos tornam mais complexo o processo de avaliação. Outro aspecto é que nas alianças pode surgir uma nova empresa, recaindo sobre seu desempenho o processo de avaliação. Redes são criadas para oferecer suporte às empresas associadas e, portanto, podem ter um papel limitado para garantir o sucesso dos empreendimentos individuais, visto que há vários outros fatores que fogem do controle dos gestores da rede e que afetam as empresas. Características das empresas, do ambiente competitivo e dos gestores das empresas, por exemplo, podem influenciar o desempenho de cada participante da rede.

Tabela 2: Estudos sobre avaliação de desempenho em alianças estratégicas

Estudo	Unidade de análise	Perspectiva teórica	Medidas de desempenho da aliança
Parkhe (1993)	Parceiros da aliança	Teoria dos jogos e Economia dos custos de transação	Preenchimento de necessidades estratégicas principais; Indicadores indiretos de desempenho (efeitos <i>spillover</i> ; lucratividade em relação à indústria; desempenho geral da aliança em relação às expectativas).
Zaheer, McEvily, e Perrone (1998)	Parceiros da aliança	Confiança	Percepção dos parceiros quanto ao alcance de metas.
Fryxell, Dooley, e Vryza (2002)	Parceiros da aliança	Controle e confiança	Percepção dos parceiros quanto às dimensões ROE, custos e operação, processos de produção, vendas e <i>marketing</i> , tecnologia e serviços ao cliente – relacionadas à importância atribuída por cada parceiro.
Mjoen e Tallman (1997)	Aliança e parceiros da aliança	Controle (divisão do patrimônio da aliança; controle estratégico; controle sobre atividades operacionais específicas)	Avaliação das firmas parceiras (satisfação com o desempenho; alcance dos objetivos para os quais foi estabelecida; a aliança tem sido um investimento lucrativo).
Mohr e Spekman (1994)	Aliança e parceiros da aliança	Atributos da aliança, comunicação e resolução de conflitos.	Volume de vendas e satisfação dos parceiros com o desempenho da aliança.
Harrigan (1988)	Aliança	Assimetria entre os parceiros	Avaliação das empresas e duração e sobrevivência da aliança.

Fonte: Parkhe (1993), Zaheer, McEvily, e Perrone (1998), Fryxell, Dooley e Vryza (2002) e Harrigan (1988), Mjoen e Tallman (1997) e Mohr e Spekman (1994).

Estudos com redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul como o de Verschoore e Balestrin (2008b), identificaram benefícios gerados pelas redes de cooperação, os quais podem ser caracterizados também como elementos para mensuração de desempenho: ganhos de escala e de poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos, e relações sociais.

Ganhos de escala e poder de mercado estão relacionados com a ampliação da força de ação de uma empresa através da união com outras empresas, permitindo ganhos de escala comparáveis aos de grandes organizações. A *provisão de soluções* refere-se a um conjunto de serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus participantes, como, por exemplo, campanhas de *marketing*, treinamentos e capacitações técnicas e gerenciais.

Um terceiro benefício proporcionado pelas redes é *aprendizagem e inovação*, como o acesso a novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento dos seus negócios. Outro benefício descrito é *redução de custos e riscos*, como consequência dos ganhos de escala e demais eficiências coletivas proporcionadas pelas redes. Como quinto benefício identificado, Verschoore e Balestrin (2008b) destacam as *relações sociais*, capazes de gerar condições para ampliar a confiança e o capital social dentro das redes e, por consequência, potencializar resultados.

Um esforço para delineamento de indicadores capazes de avaliar o desempenho de redes de empresas foi realizado por Adam (2006). Em uma pesquisa realizada com consultores empresariais, a autora selecionou um conjunto de 36 indicadores a serem utilizados na avaliação de desempenho, agrupados em seis áreas estratégicas: *marketing*, inovação, negociação, expansão, sócio-econômicos e estruturais. Apesar de Adam (2006) ter validado os indicadores de desempenho com os próprios consultores que os sugeriram, a autora não testou os indicadores com nenhuma rede de empresas.

Um desafio significativo refere-se a como operacionalizar variáveis que permitam mensurar esse desempenho. No estudo de Adam (2006), por exemplo, há categorias diferentes de indicadores: alguns são objetivos (volume de faturamento global da rede) e outros são subjetivos (grau de confiança). Além disso, nem todos são efetivamente indicadores de desempenho das empresas: frequência de realização de pesquisas de satisfação, por exemplo, analisa a utilização de uma prática de gestão pela rede. A dificuldade de definição da unidade de análise também transparece no estudo de Adam (2006), visto que há um misto de

indicadores nitidamente relacionados às empresas da rede e outros à própria rede, de maneira que não podem ser comparados.

Finalmente, além da importância de avaliar os resultados das empresas de uma rede, é fundamental relacionar esses resultados com elementos influenciadores. O presente trabalho propõe justamente a análise de como a governança, gestão e capital social contribuem para a geração de resultados nas empresas participantes da rede, visando maior eficácia da gestão da rede e, em última análise, sua perpetuação. O próximo capítulo apresenta e analisa os referidos fatores e sua relação com o desempenho de empresas em rede.

3.2 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO

O capítulo analisou as dificuldades relacionadas à compreensão dos efeitos da rede interorganizacional para o desempenho dos seus participantes. Além disso, ocupou-se em descrever indicadores que refletem o desempenho de empresas participantes de redes, a partir de estudos realizados sobre o tema. Foram apontados indicadores como ganhos de escala, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos, relações sociais (VERSCHOORE, 2006), indicadores de *marketing*, inovação, negociação, expansão, sócio-econômicos e estruturais (ADAM, 2006), satisfação dos parceiros com o desempenho e percepção quanto ao alcance de metas (MOHR e SPEKMAN, 1994; MJOEN e TALLMAN, 1997; ZAHEER, McEVILY e PERRONE, 1998), preenchimento de necessidades estratégicas (PARKHE, 1993) e aspectos relacionais (PARUNG e BITITCI, 2006).

O *Balanced Scorecard* foi apresentado como um modelo que permite uma visão equilibrada e abrangente do desempenho empresarial, focando tanto aspectos financeiros como não-financeiros. Trata-se de um modelo cujas perspectivas de avaliação atendem às necessidades do presente estudo, podendo incluir indicadores sugeridos nas pesquisas anteriormente citadas sobre alianças e redes interorganizacionais. Com isso, tem-se um modelo abrangente de identificação de resultados empresariais que, ao mesmo tempo, incorpora as especificidades das redes horizontais de empresas.

A Tabela 3 apresenta um resumo das principais contribuições do capítulo.

Tabela 3: Contribuições do capítulo III

Aspecto abordado	Ideias centrais	Implicações para os objetivos do estudo	Principais autores pesquisados
Desempenho organizacional e interorganizacional	Não há consenso na teoria organizacional quanto à avaliação de desempenho, mas percebe-se uma mudança de indicadores exclusivamente financeiros para não- financeiros e preditores de desempenho, relacionados à gestão estratégica.	A avaliação do desempenho das empresas participantes de uma rede gera informações quanto à capacidade da rede em contribuir para a competitividade dos seus associados.	Cameron (1986); Kanter e Brinkerhoff (1981); Schiehl e Morissette (2000); Kaplan e Norton (1997)
Medidas qualitativas de desempenho e múltiplas dimensões	A avaliação de desempenho organizacional tende para uma perspectiva multidimensional e para a utilização de indicadores qualitativos, em paralelo aos indicadores financeiros normalmente utilizados.	A avaliação do desempenho de empresas em rede também deve seguir a lógica da multidimensionalidade, acrescentando medidas qualitativas aos indicadores financeiros.	Kaplan e Norton (1997)
Dificuldades na avaliação de desempenho de redes e alianças estratégicas	Há uma série de dificuldades em avaliar desempenho de redes, como a definição da unidade de análise, os critérios mais adequados de avaliação, as características da rede, as relações de poder entre os participantes e a existência de fatores externos que influenciam o desempenho das empresas do arranjo.	O desempenho das empresas que participam de uma rede não pode ser creditado exclusivamente às ações da rede. Indicadores objetivos podem não ser comparáveis, tratando-se de empresas diferentes. Gestores de redes devem encontrar indicadores que monitorem a percepção dos atores quanto à importância de fazer parte da rede, como forma de garantir a continuidade e monitorar ineficiências.	Sydow e Milward (2003); Parkhe (1993), Zaheer, McEvily, e Perrone (1998), Fryxell, Dooley e Vryza (2002) e Harrigan (1988), Mjoen e Tallman (1997) e Mohr e Spekman (1994)
Benefícios decorrentes da participação em redes horizontais de empresas e indicadores de desempenho	Estudos identificaram benefícios obtidos por empresas participantes de redes (ganhos de escala e de poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos, e relações sociais) e outros focaram em indicadores de desempenho.	Tanto os benefícios percebidos por empresários participantes de redes quanto os indicadores de desempenho elencados podem ser guias para aperfeiçoar a gestão e governança da rede.	Verschoore (2006); Verschoore e Balestrin (2008b); Adam (2006).
Mensuração do desempenho em redes e indicadores apontados.	A teoria aponta que as redes existem para que as empresas se tornem mais competitivas. Pode-se mensurar resultados das empresas, bem como a relação de fatores específicos com esse desempenho.	O desempenho das empresas pode ser mensurado a partir de dimensões sugeridas pela teoria, como preenchimento de necessidades estratégicas, satisfação com alcance de objetivos, resultados financeiros, mercadológicos, vendas, ganhos de escala, provisão de soluções, inovações, redução de custos.	Verschoore (2006), Adam (2006) Mohr e Spekman (1994) Mjoen e Tallman (1997) Zaheer, Mcevil y e Perrone, (1998)

CAPÍTULO IV: FATORES INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE REDES

O capítulo anterior discutiu as possibilidades e limitações da avaliação e mensuração de desempenho de empresas em redes, caracterizando desempenho como uma importante variável dependente nos estudos organizacionais. Diversos fatores podem estar relacionados ao desempenho de empresas associadas a redes, tanto no nível da rede quanto no nível das relações interorganizacionais, das empresas ou do ambiente competitivo em que elas estão inseridas. Muitos desses fatores fogem do controle da rede e das empresas. Sem esgotar essa discussão, este capítulo aprofunda três fatores cujas relações com o desempenho empresarial serão testadas no estudo empírico.

4.1 FATORES NO NÍVEL DA REDE HORIZONTAL DE EMPRESAS

Neste estudo, dois fatores no nível da rede horizontal de empresas – o sistema de governança e as práticas de gestão – são discutidos e testados. Ao compreender a relação de cada um desses fatores com o desempenho dos participantes, torna-se possível modificá-los ou organizá-los de maneira que sejam mais eficientes e potencializem os resultados do arranjo.

Como forma de delimitar a análise, neste estudo aborda-se especificamente a governança formal das redes horizontais de empresas. No entanto, não se ignora que diversos estudos abordam também a governança relacional em redes interorganizacionais, como por exemplo Zaheer e Venkatraman (1995), Poppo e Zenger (2002) e Yu, Liao e Lin (2006). Tais estudos abordam o papel da confiança e das normas sociais para o funcionamento da cooperação e como complemento às regras formais. No caso de uma rede horizontal com grande número de participantes, a governança relacional refere-se ao surgimento de normas compartilhadas, sanções sociais e de um ambiente de confiança. Sua análise requer conhecer a totalidade da rede e analisar o conjunto de participantes, ficando fora do escopo do presente trabalho e das opções metodológicas apresentadas no capítulo de Métodos e Procedimentos.

4.1.1 Governança formal de Redes Horizontais de Empresas

O conceito de governança é utilizado sob várias perspectivas nos estudos organizacionais. Com maior frequência o termo é empregado em consonância com a teoria do agente-principal, visando ao monitoramento e controle do comportamento dos gestores em função da separação entre propriedade e gestão (FAMA e JENSEN, 1983). Tem como foco o papel dos diretores e gestores em representar e proteger os interesses dos acionistas. Albers (2005) lembra que o tema também tem sido estudado no contexto de organizações sem fins lucrativos, embora neste caso o foco normalmente seja em relação ao papel de conselheiros em representar os interesses da comunidade ou de outros grupos políticos importantes.

Nos estudos sobre redes interorganizacionais o termo governança é utilizado sob duas perspectivas. Williamson (1975) usa o conceito de governança em rede como uma forma alternativa de governança das atividades econômicas, em um *continuum* entre mercado e hierarquia. Esta perspectiva é seguida por autores como Jones, Hesterly e Borgatti (1997), quando analisam porque e em que condições uma empresa deveria optar pela formação de uma rede ao invés da estrutura hierárquica ou do mercado. Na segunda perspectiva a governança em redes interorganizacionais é caracterizada como o desenho da estrutura e dos elementos de organização e coordenação internos das redes (PROVAN e KENIS, 2007; ALBERS, 2005; THEURL, 2005), mais próximo da ideia de governança corporativa.

Uma explicação para o reduzido número de estudos na segunda perspectiva de governança é que redes interorganizacionais são formadas por organizações independentes e, em geral, são empreendimentos essencialmente cooperativos (PROVAN e KENIS, 2007). Porém, o fato de realizarem atividades que demandam coordenação multilateral implica na necessidade de organizar a ação coletiva e estabelecer um sistema de governança. O foco da governança envolve a utilização de estruturas para coordenar e controlar a ação conjunta dentro da rede. Segundo Provan e Kenis (2007, p. 231), “embora a governança não seja uma exigência legal [em redes interorganizacionais], como é a governança corporativa, nós argumentamos que ela é crítica para a eficácia das redes”, que precisam ser governadas sem o benefício da hierarquia ou da propriedade.

Cornforth (2004) ressalta que, em comparação com estudos sobre corporações, há poucos trabalhos de teorização sobre a governança em organizações sem fins lucrativos como, por exemplo, em associações, o que torna pertinente realizar estudos para a continuidade da

compreensão do conceito neste campo organizacional. Neste campo, “governança aparece como poder partilhado ou ação coletiva gerenciada, sendo particularmente pertinente para tratar organizações de natureza cooperativa, democrática e associativa” (RODRIGUES e MALO, 2006). Segundo as autoras, criar estruturas de governança consiste em definir uma dinâmica de incentivo à participação e engajamento dos atores sociais de uma organização no processo decisório e estratégico.

A governança de alianças e redes difere da governança corporativa no sentido que os atores governados são firmas, não indivíduos. A estrutura de governança cooperativa é resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo, cada uma considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir os seus objetivos individuais. Essas empresas concordam em abrir mão da sua liberdade individual em alguma medida e permitir ao arranjo cooperativo coordenar certos aspectos do seu negócio sob o regime das regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005). As regras de governança precisam equilibrar interesses conflitantes para assegurar a viabilidade de longo prazo da rede, especialmente quando há atores com interesses divergentes ou potencialmente diferentes e assimetria de informações (THEURL, 2005).

Em outros termos, a governança da rede refere-se à forma como essa rede será estruturada e organizada, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes. Theurl (2005) destaca que as regras envolvem procedimentos para a gestão da cooperação, para a tomada de decisões, formas de solucionar conflitos e maneiras de adaptar a cooperação, incluindo regras de entradas e saídas, bem como estruturas de comunicação. Segundo Albers (2010), os parceiros precisam chegar a um acordo sobre os processos de tomada de decisões, embora esses acordos possam ser modificados ao longo do ciclo de vida da rede ou aliança. Müller-Hagedorn e Preißner (1998) completam que, embora as regras de participação nas decisões que caracterizam empreendimentos cooperativos sejam juridicamente determinadas, na prática existem diversas possibilidades de organização das atividades e dos processos para aumentar a eficiência, concedendo maior autonomia aos gestores da rede ou utilizando comitês e grêmios.

Albers (2005) denomina a governança de rede como um sistema de governança de segunda ordem, que não implica na substituição do sistema de governança das empresas participantes da rede, mas significa que um novo nível é adicionado. Este sistema de governança é criado pelas próprias empresas participantes da rede, mas busca influenciar os

gestores destas empresas a agir de maneira que suportem os objetivos da rede. Os mesmos participantes que definem o sistema de governança – as empresas da rede – são influenciados por ele. De forma geral, três características distinguem a governança de redes: (a) natureza transitória ou reversibilidade; (b) ausência de autoridade central, e (c) barganha e consenso.

A reversibilidade refere-se à opção de saída que as empresas participantes da rede possuem, que se dá no momento em que seus objetivos individuais não são mais atingidos através da rede e/ou não há mais alinhamento, por parte da empresa, com os objetivos coletivos. A ausência de autoridade caracteriza-se pela permanência da autonomia geral da empresa e a não submissão total desta a uma autoridade central da rede, com exceção dos compromissos assumidos com a rede. Como citado anteriormente, as empresas são ao mesmo tempo governantes e governadas. Relacionado a essa característica, o processo decisório da rede é baseado na negociação e busca de consenso entre as empresas participantes da rede (ALBERS, 2005).

Os estudos realizados sobre a governança de relações interorganizacionais podem ser divididos em dois grupos: estudos que descrevem as macro-estruturas e estudos que descrevem os elementos internos da governança ou micro-governança. Provan e Kenis (2007), por exemplo, abordam as macro-estruturas ou modelos de governança utilizados por redes de empresas sem, no entanto, preocupar-se com os mecanismos internos que são utilizados. Esses autores têm como foco central analisar “quem” é autorizado pela governança da rede a gerenciar as atividades e as implicações dessa escolha, e não “como” e com que instrumentos a governança é realizada. Uma segunda linha de estudos conduzida por autores como Albers (2005, 2010) e Theurl (2005) concentra-se justamente em descrever e analisar a micro-governança ou os mecanismos internos do sistema de governança, como eles podem ser organizados e quais os resultados para o grupo. Ainda que abordem a governança de perspectivas diferentes, tais estudos podem ser utilizados de maneira complementar para analisar a governança de relações interorganizacionais. As subseções seguintes apresentam essas duas perspectivas.

4.1.1.1 Modos de Governança de Redes Interorganizacionais

Provan e Kenis (2007) identificaram três modelos básicos de governança a partir dos quais podem ser gerados modelos híbridos: governança compartilhada, governança com organização líder e governança através de uma organização administrativa da rede. Cada modelo é utilizado na prática por diferentes motivos e nenhum é necessariamente superior em todas as situações.

O modelo mais simples é o da governança compartilhada, no qual grupos de organizações trabalham coletivamente como uma rede, mas não possuem uma estrutura de gestão formal e exclusiva. A governança ocorre através de reuniões dos representantes das empresas ou mesmo informalmente, através das ações daqueles que tem interesse no sucesso da rede. A efetividade deste modelo de governança está apoiada exclusivamente no envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e com os atores externos. Não há uma entidade administrativa formal e distinta, embora certas atividades administrativas e de coordenação possam ser realizadas por um conjunto de participantes. O ponto forte é a inclusão e envolvimento de todos os parceiros, bem como a flexibilidade e responsividade da rede às necessidades dos participantes.

O problema deste modelo é que, embora tenha um apelo ideológico forte (devido à ideia de participação), ele geralmente não é muito eficiente porque depende de atores que possuem muitos outros comprometerimentos de recursos e tempo nas suas próprias organizações (PROVAN e KENIS, 2007). Objetivos e necessidades destes atores podem inclusive ser conflitantes com os objetivos da rede. Por esses motivos, o modelo de governança compartilhada é geralmente difícil de manter, tendo maior probabilidade de funcionamento em redes com poucos membros e que envolvam organizações mutuamente dependentes, com objetivos complementares e compatíveis.

Como apontado por Olson (1999), em grupos menores, onde haja maior controle social e os participantes possam cobrar participação e comprometimento uns dos outros, esse modelo pode funcionar. Mesmo assim, as chances de comportamentos oportunistas e o surgimento de caronas têm maior probabilidade de ocorrer. Em grupos maiores, a governança compartilhada tende a ser ainda mais ineficiente, a menos que haja mecanismos de controle e

coordenação instituídos e efetivamente aplicados pelos próprios participantes ou pelos gestores instituídos.

Um segundo modelo de governança é denominado de modelo da organização líder, que tipicamente ocorre em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de firmas menores e mais fracas (PROVAN e KENIS, 2007). O modelo também pode ocorrer em redes horizontais multilaterais, quando uma organização possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança. Nesta estrutura os membros da rede compartilham ao menos alguns objetivos comuns, ao mesmo tempo em que mantêm objetivos individuais.

As atividades e decisões-chave são coordenadas por um dos membros, que age como líder e gerencia a rede, facilitando as atividades dos participantes em seus esforços para atingir os objetivos da rede. O ponto forte deste modelo de governança é a eficiência e legitimidade proporcionada pela organização líder. Uma limitação é o fato de que esta organização pode tentar impor sua própria agenda e dominar os demais participantes da rede, causando ressentimento e resistência. Isso também pode levar os participantes a uma perda de interesse nos objetivos da rede, focando exclusivamente nos seus objetivos individuais, arruinando a viabilidade da rede. Esta estrutura de governança pode ser identificada em redes verticais, conforme descrição de Casarotto e Pires (1999), e redes estratégicas de cliente-fornecedores, como o caso Benetton, apresentado por Jarillo (1993).

O terceiro modo de governança é denominado por Provan e Kenis (2007) como modelo de organização administrativa da rede (OAR). Surge como consequência da ineficiência das redes com governança compartilhada e os problemas de dominação e resistência das redes com organizações líderes. Nesse modelo, uma entidade administrativa separada é criada especificamente para gerenciar a rede e suas atividades, visando a coordenar e sustentar a rede. No entanto, a OAR não é uma nova firma ou agência, estabelecida para manufaturar seus próprios bens ou oferecer seus serviços.

A governança de uma rede através de uma OAR tende a ser mais eficiente, especialmente se comparada com a governança compartilhada, que pode tornar-se extremamente complexa quando o número de participantes aumenta. Na comparação com a governança de uma organização líder, os autores destacam que a OAR dedica-se exclusivamente à governança da rede, enquanto naquele modelo uma organização deverá desdobrar-se entre suas atividades e a gestão da rede. A OAR pode ser modesta, consistindo

somente em um indivíduo, ou pode ser uma forma organizacional mais complexa, com executivos e equipes de apoio operando em um escritório da rede.

Nessa estrutura de governança, organizações parceiras e grupos podem interagir e trabalhar uns com os outros, mas as atividades e decisões chave são coordenadas através de uma entidade separada. As vantagens deste modelo são sua eficiência, sustentabilidade e legitimidade, especialmente para os atores externos à rede. Como pontos fracos, as empresas da rede podem confiar demasiadamente na organização administrativa e os processos de decisão podem se tornar burocráticos. Um risco é que na busca de eficiência, as decisões passem a ser tomadas *para* os participantes pela OAR, mas não *pelos* participantes (PROVAN e KENIS, 2007). Isso pode levar a uma falta de participação efetiva dos participantes na tomada de decisões, acarretando, inclusive, na possibilidade de surgir problemas de agência. A Figura 6 apresenta os três modelos de governança de redes.

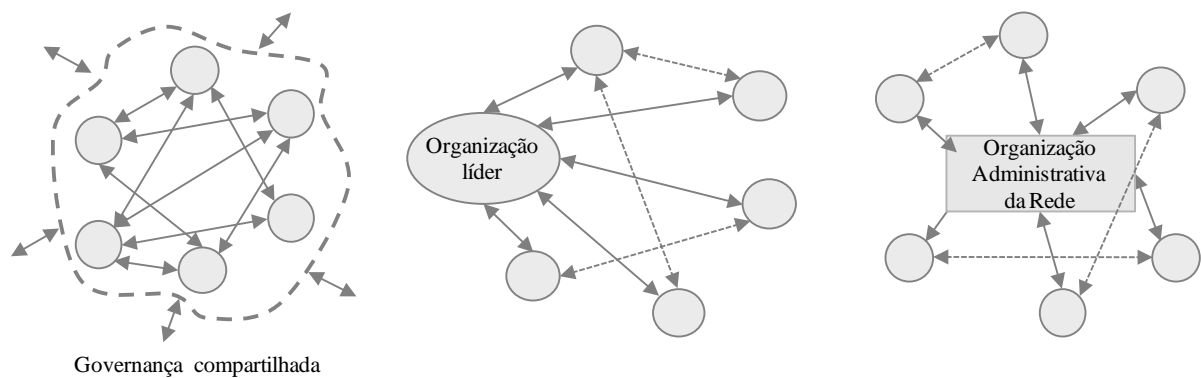


Figura 6: Modelos básicos de governança de redes interorganizacionais

Fonte: Provan e Kenis (2007)

Park (1996) utiliza o termo governança trilateral quando se refere a um modelo semelhante ao da OAR. A governança trilateral consiste na criação de uma entidade de gestão separada composta por agentes profissionais com o objetivo de monitorar os comportamentos das partes e administrar o processo de tomada de decisão coletiva. A administração central – ou central da rede – coordena e direciona os esforços dos membros em direção aos objetivos coletivos. As organizações afiliadas à rede renunciam ao controle sobre certas atividades em favor da entidade constituída para a gestão da rede. Em troca, esperam que essa entidade, que é mais leal ao coletivo do que aos objetivos individuais dos membros, minimize a complexidade da rede e reduza a incerteza ambiental, conforme Provan (1984). A central da rede tem poder de decisão em alguma medida e monitora as atividades cooperativas dos

membros, impondo sanções quando necessário. No entanto, a sobrevivência da central da rede depende do suporte coletivo de seus membros, conferindo-lhe legitimidade.

Windeler (2003) denomina o modelo de governança através de organização líder como coordenação hierárquica e os outros dois modelos de coordenação heterárquica. Governança heterárquica, conforme o autor, é aquela em que as diretrizes de organização e coordenação são definidas conjuntamente pelos atores e o papel de coordenação é realizado em forma de grêmios, comitês ou organizações administrativas da rede, sem que uma instância reguladora central e autônoma realize essa atividade (WINDELER, 2003)

A partir destas três formas básicas de governança propostas por Provan e Kenis (2007) são desenvolvidas formas híbridas. Participantes de uma rede com governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma OAR para lidar com aspectos e atividades específicas, ao mesmo tempo em que mantêm parcialmente a governança compartilhada para que continue havendo um nível mínimo de envolvimento e participação dos atores da rede nas decisões. Provan e Kenis (2007) acreditam ainda que algumas formas de governança possam ser estruturas transitórias, modificadas à medida que a rede se desenvolve. O argumento é que a forma de governança pode ter impacto sobre os resultados das redes, pois ela é responsável por manter os participantes unidos e habilitar ações conjuntas.

4.1.1.2 Dimensões da Governança de Redes Interorganizacionais

Diferente de Provan e Kenis (2007), que descreveram três modelos básicos de governança de redes, Albers (2005) fez uma análise dos mecanismos de governança utilizados para obter melhor desempenho em relações interorganizacionais¹. De acordo com esse autor, mecanismos de governança podem ser definidos como os instrumentos utilizados para influenciar o comportamento dos governados, de acordo com objetivos específicos. Nesse nível de análise, a função básica do sistema de governança é coordenar as atividades da rede, no sentido que as atividades dos diferentes parceiros ofereçam suporte aos objetivos originais do arranjo cooperativo. Os mecanismos de governança são estruturados para oferecer motivos ou incentivos para que os atores participantes se comportem de acordo com objetivos

¹ Embora o autor utilize o termo alianças, ele deixa claro que está se referindo a relações interorganizacionais que envolvem duas ou mais empresas.

propostos, mesmo que no curto prazo comportamentos alternativos pudessem ser ou parecer mais apropriados.

Albers (2005, 2010) focou sua análise em duas dimensões da governança de relações interorganizacionais: a dimensão estrutural e a dimensão instrumental (ou mecanismos de governança), preocupando-se com as características operacionais da governança capazes de aumentar a eficiência de alianças entre duas ou mais empresas. Essas duas dimensões da governança e seus elementos componentes são apresentadas na Figura 7 e discutidas nas subseções seguintes.

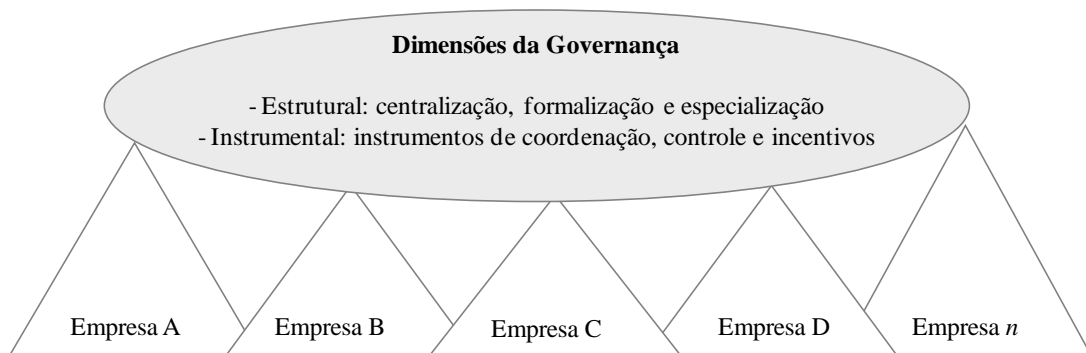


Figura 7: Dimensões da governança de redes interorganizacionais
Fonte: Adaptado de Albers (2005)

4.1.1.3 Dimensão estrutural da governança

A dimensão estrutural da governança caracteriza o esquema formal estático da relação cooperativa, definindo a forma como o acordo cooperativo será organizado e regulado, incluindo as regras formais sobre como a rede ou aliança será gerida (OXLEY, 1997). Conforme Albers (2005), esta dimensão refere-se à definição sobre a centralização, formalização e especialização da rede.

A centralização implica na concentração do processo de tomada de decisão dentro do grupo. Um alto nível de centralização é uma maneira de coordenar o processo de tomada de decisões, envolvendo menos pontos de vista e discussões. Por outro lado, em redes cooperativas a tomada de decisões centralizada não implica que estas sejam necessariamente acatadas pelos participantes. Isso dependerá do grau em que as decisões reflitam os interesses das empresas ou da capacidade de convencimento dos tomadores de decisões.

O estudo de Albers (2009) sugere que a centralização aumenta a probabilidade de que a tomada de decisões estratégicas seja proativa e guiada por oportunidades, limitando a diversidade de opiniões e interesses que pode dificultar as ações em grupos maiores. No estudo de Wegner e Padula (2010), presidentes de redes horizontais de grande porte na Alemanha também relataram a importância de processos decisórios mais centralizados, como forma de facilitar e agilizar a tomada de decisões. Em contrapartida, leva a assimetria de informações entre os tomadores de decisão e os demais participantes, pode levar a comportamentos oportunistas ou levar à erosão da confiança dentro do grupo.

De toda forma, a centralização dos processos decisórios tem um limite em redes de caráter cooperativo e dificilmente atingirá o mesmo nível de centralização possível em empresas integradas. Mesmo que haja interdependências entre as empresas da rede, estas permanecem financeiramente independentes e desejam participar em alguma medida das decisões da rede que afetam suas atividades. Estudos de Albers (2005, 2009) mostram que o aumento do número de membros da relação cooperativa está positivamente associado com a centralização e formalização da rede. À medida que a rede ou aliança cresce em número de participantes, passa a ser importante obter um nível maior de centralização nas decisões e de formalização das atividades para que os objetivos coletivos possam ser alcançados.

Em um estudo de uma rede de logística com mais de 100 participantes na Alemanha, Albers (2009) descreve que devido ao número de membros e ao fracionamento dos direitos de decisão na rede, as decisões relacionadas à cooperação são tomadas principalmente pela diretoria da rede. Conforme o autor, a coordenação das atividades de um grande número de empresas só é possível através de uma maior centralização dos processos decisórios e a utilização de instrumentos de coordenação, como no caso estudado.

Quanto maior o número de participantes de um arranjo cooperativo, maior a probabilidade de que haja diversidade de opiniões sobre assuntos específicos da rede, como objetivos ou estratégias. Na pior das hipóteses, as indefinições e o excesso de discussões sobre questões pontuais podem prejudicar o funcionamento da rede. A formalização atenua esse problema, à medida que através dela são pré-definidas respostas para diversas situações, reduzindo as possibilidades de múltiplas interpretações sobre como agir e diminuindo o potencial de tensão entre os participantes, conforme Albers (2009, 2010).

A formalização não deve ser interpretada apenas como o grau em que as atividades são documentadas, mas como o grau de pré-definição das atividades, independente de que estas regras sejam codificadas em documentos escritos. Dependendo do grau de detalhamento, no

que se refere a contingências, sanções e procedimentos o arranjo cooperativo terá uma estrutura mais ou menos formal. Conforme Grandori e Soda (1995), a extensão na qual relações interorganizacionais são formalizadas ou explicitamente reguladas através de mecanismos contratuais é uma importante dimensão da cooperação.

O terceiro elemento da dimensão estrutural da governança citado por Albers (2005) é a especialização, que se refere à variedade e especificidade de tarefas criadas pela rede e que são de responsabilidade dos participantes. Este elemento é característico de redes em que os participantes possuem recursos complementares e desempenham tarefas específicas para atingir o objetivo geral da rede interorganizacional, como no caso de alianças entre companhias aéreas, relatadas por Albers (2005).

Analisando os três elementos no contexto específico das redes horizontais de empresas e suas características, é possível que o número de participantes influencie a definição do nível de centralização de tomada de decisões e nível de formalização. Em redes com poucos participantes, as decisões podem ser tomadas coletivamente sem grandes dificuldades, haja vista a maior facilidade para reunir os participantes e discutir aspectos estratégicos e operacionais da cooperação. Esse processo, inclusive, aumenta a probabilidade de que as decisões tomadas estejam alinhadas aos interesses dos participantes e sejam efetivamente colocadas em prática pelas empresas associadas.

No entanto, o crescimento do número de empresas da rede pode implicar na necessidade de maior autonomia dos gestores na tomada de decisões, em especial decisões operacionais da rede, como ocorre nas redes alemãs que possuem centenas ou até milhares de associados (FRÖHLICH, 2003; WELLENBECK, 2001). Reunir todos os participantes pode se tornar custoso e ineficiente, reduzindo a agilidade na tomada de decisões e na definição de ações da rede. Por outro lado, quanto maior a autonomia desses gestores, maiores as chances que as decisões não reflitam os interesses de todos os participantes ou mesmo que nem todas as decisões sejam acatadas ou colocadas em prática por eles.

4.1.1.4 Dimensão instrumental da governança

Oxley (1997) argumenta que a dimensão instrumental encarrega-se dos instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e controle da rede são operacionalizados de

maneira a fazer com que as firmas participantes do arranjo se comportem da forma desejada para alcançar os objetivos estabelecidos. Albers (2005) divide a dimensão instrumental da governança em mecanismos de coordenação, incentivos e controle.

Coordenação refere-se ao processo de ajustar ou arranjar componentes individuais em certa ordem. Esta categoria inclui mecanismos utilizados na relação interorganizacional que envolvam, por exemplo, a supervisão dos atores e a padronização de processos. Conforme Albers (2005), a elaboração de regras que visam a padronizar as atividades dos membros e supervisão direta (autoridade voluntariamente transferida pelos participantes da rede a um membro ou a uma organização administrativa concebida para esse fim) são instrumentos para a coordenação dos participantes. Uma consequência da padronização das atividades a ser desempenhada por cada ator é que a comunicação com outros atores passa a ser menos necessária.

Motivação refere-se ao grau em que certo ator deseja e decide se engajar em certos comportamentos específicos. Mecanismos de incentivo ou recompensa, como parte integrante de uma estrutura de governança, visam a mudar o comportamento de um agente para atingir objetivos pré-determinados do arranjo. Podem prover incentivos materiais ou recompensas tangíveis, ou ainda incentivos imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (ALBERS, 2005). A necessidade de mecanismos de incentivo (positivos ou negativos) também foi citada por Olson (1999), especialmente no caso de grandes grupos, em que o controle social exerce pouca influência sobre o comportamento dos participantes.

Por último, controle é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais, em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. O controle de resultados não necessariamente refere-se a desempenho econômico, mesmo porque as empresas da rede permanecem independentes. Conforme Albers (2005), esta modalidade de controle refere-se à verificação do nível de adequação do parceiro aos padrões estabelecidos. O segundo controle refere-se aos comportamentos dos membros da aliança ou rede. Trata-se de verificar a adequação a um padrão de comportamentos cooperativos e não-oportunistas, por exemplo. Embora o controle social, através de crenças, valores e cultura organizacional – destacado na análise de Olson (1999) – possa exercer influência no comportamento dos participantes, não pode ser formalizado no sistema de governança.

A partir das dimensões de estrutura e instrumentos da governança cooperativa discutidas anteriormente e considerando os objetivos deste trabalho, argumenta-se que a

governança de redes horizontais de empresas pode assumir diferentes configurações na prática, dependendo do nível de utilização dos instrumentos e estruturas citados.

Em um extremo, por exemplo, pode-se encontrar sistemas de governança de redes com processos de tomada de decisões altamente participativos, pouca formalização e poucos e fracos mecanismos de controle e incentivos. Nesse caso, os membros da rede permanecem com maior autonomia e poder em todos os processos decisórios da rede. O fato de haver poucos controles de comportamento e resultados dá maior liberdade de ação aos participantes da rede e atende às suas expectativas de cooperar sem abrir mão de sua individualidade.

No outro extremo, pode-se encontrar um sistema de governança com processos decisórios centralizados nos gestores da rede, formalizado e com fortes mecanismos de controle e incentivos. Nesse sistema os membros aceitam delegar autoridade à organização central estabelecida pela rede e abrem mão de parte de sua individualidade e liberdade de ação pela expectativa de resultados que a cooperação pode proporcionar. Os dois sistemas básicos de governança são apresentados na Figura 8.



Figura 8: Sistemas de governança de redes horizontais de empresas

Na prática, existem sistemas intermediários de governança, com diferentes configurações. Além disso, trata-se de sistemas relativamente estáveis, porém transitórios. Isso significa que não são modificados constantemente, mas também não são imutáveis. Como destacado anteriormente, o crescimento da rede em número de participantes ou abrangência geográfica pode estimular a necessidade de mudanças no sistema de governança da rede, sob pena de torná-la ineficiente.

Albers (2005) lembra que uma característica fundamental da cooperação é o fato de que cada empresa permanece com a opção de sair do arranjo cooperativo no momento que desejar. Isso exige da gestão da rede a capacidade de entregar os resultados esperados pelas empresas e perseguir os objetivos estritamente definidos por elas. Portanto, um sistema de governança será tão eficiente quanto for sua capacidade de contribuir para a geração dos resultados esperados pelas empresas constituintes.

Em muitas redes cooperativas do varejo na Alemanha, o crescimento da rede em número de associados levou à necessidade de mudanças no sistema de governança, com maior autonomia para os gestores da rede e desenvolvimento de mecanismos que garantam o envolvimento e participação dos associados. Algumas redes possuem mais de um século de existência e centenas ou até milhares de associados, como relatam Dannenmaier, Saalfrank e Lindebner (2003) e Veltmann (2009), exigindo a configuração de sistemas de governança que tornem possível organizar um grande número de empresas de maneira eficiente e capaz de gerar resultados aos participantes.

Fröhlich (2003) e Theurl e Schweinsberg (2004), por exemplo, apresentam o caso da rede Intersport (varejo de materiais esportivos), que possui mais de 1.200 empresas associadas na Alemanha. Esta rede, ao mesmo tempo em que estabeleceu uma gestão profissionalizada, ofereceu aos gestores mais autonomia para tomar decisões, como forma de garantir eficiência e agilidade nos processos. Em contrapartida, criou grêmios regionais e grupos para trocas de experiências, reunindo seus associados e garantindo canais de participação nas decisões da rede. Segundo Theurl e Schweinsberg (2004), essa rede oferece oportunidades de participação em diversos grêmios e comissões regionais, como forma de estimular o envolvimento dos associados nas discussões estratégicas e na tomada de decisões importantes.

4.1.2 Práticas de Gestão em Redes Horizontais de Empresas

Além da governança, que trata de aspectos formais de estruturação e dos processos de decisão da rede, os resultados das empresas são potencializados através de práticas de gestão da rede, as quais permitam que os objetivos sejam atingidos e as empresas participantes melhorem seu desempenho individual.

No limite, a gestão de uma rede terá como objetivo perpetuar o arranjo interorganizacional, o que somente será possível à medida que os empresários percebam a participação na rede como positiva e necessária para suas empresas. Diferentes empresários podem ter motivações diversas para integrar a rede, sendo relevante que a rede mantenha a capacidade de suprir essas motivações de maneira satisfatória. Embora as motivações econômicas possivelmente estejam entre as mais importantes para o ingresso e permanência de uma empresa na rede, não se deve ignorar outros aspectos como *status* ou necessidade de legitimação (PODOLNY e PAGE, 1998).

A gestão de uma rede interorganizacional, segundo Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008), refere-se a uma série de processos e práticas realizadas por um time de indivíduos, focadas tanto na definição da direção a ser tomada por uma entidade interorganizacional quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar esses fins. Infelizmente, nem sempre a formação de uma rede a partir da colaboração de um conjunto de empresários é compreendida por estes como a constituição de uma nova firma, com suas próprias necessidades de gestão.

A principal diferença entre a gestão de uma empresa hierárquica e a gestão de uma rede interorganizacional é que esta última incorpora a necessidade de constante negociação entre um grupo de atores autônomos (JÄRVENSIVU e MÖLLER, 2009). Sydow (2006) complementa que a gestão de uma rede interorganizacional implica em significativas mudanças nas funções e práticas gerenciais, em comparação com aquelas utilizadas em organizações hierárquicas e corporações. Há que se considerar a existência de uma coletividade, interdependências, interesses confluentes mas não necessariamente consensuais e a necessidade de estratégias que os participantes estejam dispostos a implementar. Segundo Hage e Alter (1997), quanto mais complexas as redes se tornam, mais problemática se torna a sua gestão.

Refletindo sobre a gestão de redes interorganizacionais, Ritter e Gemünden (1998) acrescentam três novas funções às clássicas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas novas funções são especificamente direcionadas aos relacionamentos que surgem entre os atores em rede: encaminhamento, coordenação de relações de negócios e troca. Nas palavras de Shipilov, Rowley e Aharanson (2006), a primeira função refere-se à identificação e conquista de novos parceiros, que tragam potencial de contribuição para a rede, possuam recursos capazes de gerar valor no relacionamento e estejam dispostos a compartilhá-los.

Outro critério importante, segundo esses autores, é que os potenciais parceiros tenham um perfil adequado para se adaptar à cultura cooperativa e às estratégias da rede.

A função de coordenação de relações refere-se a harmonizar e sincronizar os interesses dos participantes, evitando que conflitos tenham reflexo negativo nas atividades da rede. Por último, a função de troca está relacionada a encontrar meios para que haja troca de conhecimentos entre os participantes da rede. Isto é, a gestão deve ser capaz de potencializar essas trocas, refletindo em aprendizagem e inovação.

No estudo realizado por Balestrin, Vargas e Fayard (2008) os autores verificaram que as redes são um espaço para troca de experiências e conhecimentos, potencializadas pela função de troca descrita por Ritter e Gemünden (1998). Práticas específicas de gestão, como a promoção de encontros, palestras e seminários onde os empresários têm contato uns com os outros, podem estimular a aprendizagem e a inovação. Na rede pesquisada, Balestrin, Vargas e Fayard (2008) identificaram práticas desenvolvidas pela gestão da rede e que estimulam os processos de troca, como a visitação das empresas da rede pelos participantes, reuniões realizadas nas próprias empresas, assembléias, encontros sociais, visitas conjuntas a feiras, cursos, planejamento estratégico realizado coletivamente e espaços virtuais.

O crescimento das redes em número de participantes ou em abrangência geográfica pode trazer desafios adicionais ao compartilhamento de conhecimentos e experiências, como mostram os exemplos das redes cooperativas da Alemanha (FRÖHLICH, 2003; WELLENBECK, 2001). Por um lado, o número maior de participantes representa mais conhecimento e informações disponíveis na rede, assim como maior variedade de experiências, que podem ser fundamentais para a inovação. Por outro lado, quando a rede cresce em tamanho surgem dificuldades para estimular a interação e a troca de informações entre os participantes. Isso obriga as redes a desenvolver práticas específicas de gestão que estimulem e possibilitem a interação, seja em encontros presenciais (THEURL e SCHWEINSBERG, 2003; FRÖHLICH, 2003), ou através de meios virtuais (STROBEL,1998).

Outra proposta em termos de gestão de redes interorganizacionais é apresentada por Sydow e Winderler (1994), composta por quatro funções centrais: a seleção de parceiros para a cooperação, a alocação de tarefas, recursos e responsabilidades, a regulação do trabalho em rede e a avaliação dos resultados obtidos em rede. Os autores fazem questão de ressaltar que estas funções devem ser modificadas de maneira a acompanhar a dinâmica das redes, que são mantidas em funcionamento com base em constantes processos de negociação. Além disso, a

própria avaliação dos resultados obtidos oferece informações que realimentam a gestão da rede e devem implicar em mudanças.

Em um estudo realizado com redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul, Verschoore (2006) identificou e analisou cinco atributos de gestão considerados relevantes. O primeiro atributo foi denominado de mecanismos sociais, os quais têm papel relevante para a organização das redes porque substituem parcialmente os mecanismos hierárquicos de controle e contribuem para fortalecer os relacionamentos entre os atores. Um segundo atributo para gestão de redes foi denominado por Verschoore (2006) como aspectos contratuais. Em comparação com a presente proposta, esse atributo pode ser caracterizado como a governança formal da rede, já que inclui os aspectos formais que unem o grupo de empresas e estabelecem as regras básicas de funcionamento do arranjo.

Motivação e comprometimento foi o terceiro atributo de gestão identificado, relacionado à capacidade de motivar as partes envolvidas. O atributo foi destacado devido à característica participativa das redes cooperativas, em que normalmente os empresários são os responsáveis pelo desenvolvimento das atividades e devem envidar esforços para o alcance dos objetivos coletivos. O quarto atributo de gestão identificado foi denominado de integração com flexibilidade, isto é, a capacidade de integrar atividades ao conjunto de empresas sem com isso perder a flexibilidade. A integração proporciona escala, enquanto a especialização flexível, conceito disseminado por Piore e Sabel (1984), proporciona escopo e soluções adaptadas conforme as necessidades do mercado. Por último, o quinto atributo de gestão destacado foi chamado de organização estratégica, e “diz respeito à delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva” (VERSCHOORE, 2006, p. 101).

Grandori e Soda (1995), com base em uma revisão teórica, também apresentam um conjunto de mecanismos de rede utilizados para sustentar a cooperação interorganizacional, mas esses autores não separam governança e gestão:

- Comunicação, decisão e negociação: são os mecanismos menos custosos sobre os quais as redes estão fundadas, estando sempre presentes em qualquer rede, em maior ou menor grau. Strobel (1998) destaca que a comunicação é essencial na rede para tornar transparentes todas as atividades desenvolvidas e reforçar a ligação emocional dos participantes com a rede.

- Controle e coordenação social: ocorre no sentido de desenvolver mecanismos estáveis e profundos baseados em normas do grupo, reputação e controle dos próprios pares dentro da rede;
- Integração, unidades e regras: responsabilidades e regras são mecanismos essenciais para criar uma rede;
- Quadro de pessoal comum: quando o escopo da cooperação é amplo e/ou o número de firmas cooperando é alto, atividades de coordenação tornam-se mais importantes e a definição de um grupo de pessoas dedicado à rede pode ser necessário;
- Relações de autoridade e hierarquia: redes são instituições complexas que podem fazer uso de relações hierárquicas e de autoridade entre as firmas, em adição a outros mecanismos de coordenação mais baseados no equilíbrio entre os atores. Embora redes de caráter cooperativo sejam diferentes de empresas hierárquicas, há mecanismos de coordenação importantes para o seu desenvolvimento como, por exemplo, a supervisão hierárquica, o planejamento formal, sistemas de informação e treinamento, que são bastante similares aos utilizados nas firmas em geral;
- Sistemas de controle e planejamento: vários tipos de redes empregam sistemas de planejamento e controle de resultados similares aos encontrados nas firmas;
- Sistemas de incentivo: mecanismos de alinhamento de objetivos são fundamentais em situações nas quais é difícil mensurar desempenho;
- Sistemas de seleção: um meio de aumentar a probabilidade de obter uma ação coordenada entre firmas é a seleção de parceiros com base em alguns preditores de comportamento para a cooperação;
- Sistemas de informação: passaram a ser vistos como poderosos integradores horizontais para gerenciar a interdependência entre firmas;
- Suporte público e infra-estrutura: nas situações em que a cooperação pode ser altamente benéfica, mas é extremamente difícil de ser criada e mantida, alguma forma de suporte de agências governamentais será crítico.

Essas práticas de gestão e coordenação são utilizadas em combinações diferentes, em distintas formas de redes. Além disso, as práticas de gestão empregadas podem variar substancialmente quanto ao grau de formalização. Grandori e Soda (1995) destacam ainda que a confiança é normalmente citada como um importante elemento nas relações

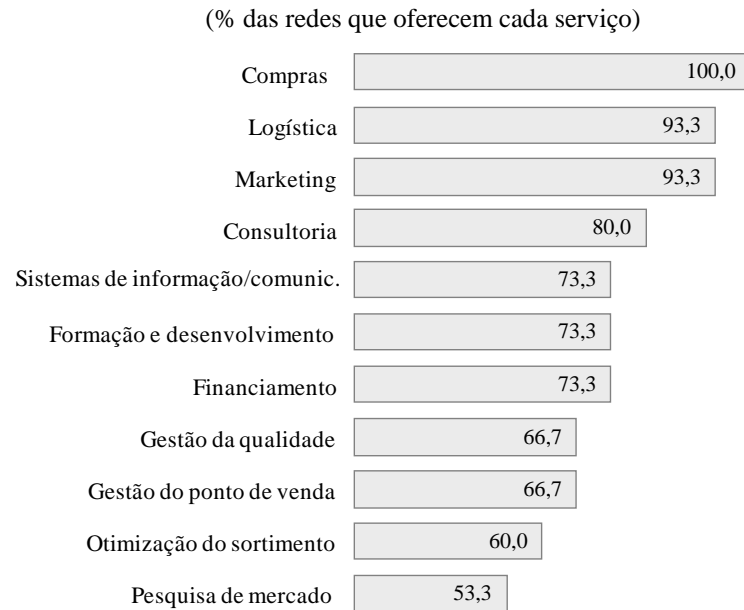
interorganizacionais. Os autores preferiram não incluí-la na relação de mecanismos de gestão porque não a consideram um mecanismo no mesmo sentido dos demais.

Comparando a lista proposta por Grandori e Soda (1995) com as discussões da seção de governança, verifica-se algumas sobreposições. Elementos como controle, relações de hierarquia e sistemas de incentivos, citados por Grandori e Soda (1995) são elementos da governança para Albers (2005). Considerando que se trata de elementos definidos pelos participantes da rede e pelo seu caráter menos transitório – diferente das práticas de gestão –, neste trabalho os elementos citados são considerados como aspectos da governança.

Até este ponto, a discussão sobre gestão da rede concentrou-se em práticas que são utilizadas como facilitadoras do trabalho em rede, isto é, são empregadas pelos gestores da rede para que o arranjo interorganizacional seja melhor conduzido e, indiretamente, contribua para o alcance dos objetivos propostos pelos integrantes, conforme Grandori e Soda (1995). Porém, em paralelo a rede também precisa se preocupar em desenvolver atividades e oferecer serviços que contribuam para tornar as empresas mais competitivas. Isto é, trata-se de responsabilidade da gestão da rede compreender as necessidades das empresas e oferecer serviços que supram essas necessidades.

Isso significa que a gestão da rede tem uma dupla influência sobre os associados: de um lado, ela precisa utilizar práticas de gestão que dizem respeito à organização e eficiência das suas atividades (planejamento, incentivo à aprendizagem, comunicação, avaliação); de outro, oferece serviços que são utilizados pelos associados e que estimulam sua competitividade (campanhas de *marketing*, capacitação, desenvolvimento de pessoas, negociação, etc). No que se refere aos serviços que a gestão da rede oferece aos associados, a rede assume para si a responsabilidade por aspectos que são importantes para as empresas do arranjo, mas que estas não conseguem suprir.

A título de exemplo, Ahlert *et al.* (2006) identificaram um conjunto de serviços oferecidos pelas 15 maiores redes horizontais de empresas da Alemanha aos associados, desde negociação e compras com fornecedores, *marketing*, desenvolvimento de pessoas, até serviços financeiros, gestão da qualidade, otimização do sortimento e pesquisa de mercado (Gráfico 1).

Gráfico 1: Serviços oferecidos pelas 15 maiores redes da Alemanha aos seus associados

Fonte: Ahlert *et al.* (2006)

A eficiência dos serviços oferecidos pela rede pode ser fator determinante para que as empresas associadas desenvolvam aspectos chave do seu negócio, tenham acesso a recursos críticos e possam tornar-se mais competitivas e obter melhor desempenho. Isso implica na capacidade da gestão da rede em reconhecer as necessidades de seus associados em termos de serviços e suporte, bem como de oferecer esses serviços e suporte de maneira eficiente e com boa relação custo benefício. Também é papel da gestão da rede avaliar se os serviços oferecidos aos participantes realmente atendem seus interesses e são reconhecidos como fatores que contribuem para sua competitividade.

No Brasil, diversos estudos que analisaram os benefícios obtidos por empresas participantes de redes (ver, por exemplo, Balestrin e Vargas, 2004; Wegner, Wittmann e Dotto, 2006; Wittmann, Dotto e Wegner, 2008) apontam para os serviços oferecidos pelas redes aos associados, como negociação com fornecedores, criação de campanhas de *marketing*, atividades de capacitação para os empresários e seus funcionários, seminários e consultorias.

Os estudos revisados nesta seção abordam a gestão de redes utilizando diferentes terminologias: Verschoore (2006) refere-se a atributos de gestão, Grandori e Soda (1999) usam o termo mecanismos de gestão, Sydow e Winderler (1994) e Sydow (2006) falam em funções e práticas de gestão e Ritter e Gemünden (1998) referem-se a funções da gestão de

redes. Neste estudo a análise recai sobre práticas específicas de gestão, consideradas relevantes para redes de empresas.

A Figura 9 apresenta categorias de práticas de gestão de redes horizontais (com os respectivos autores de referência) que podem estar positivamente relacionadas ao desempenho das empresas participantes do arranjo. As quatro categorias apresentadas foram criadas a partir da comparação das contribuições dos autores desta seção do estudo e serão utilizadas como referência no estudo empírico. Acrescente-se que a gestão da rede, assim como o próprio arranjo, deve ter caráter dinâmico, sendo adaptada conforme as circunstâncias e necessidades, refletindo o desenvolvimento da rede e como resposta aos resultados que os associados conseguem obter em um determinado momento do tempo.

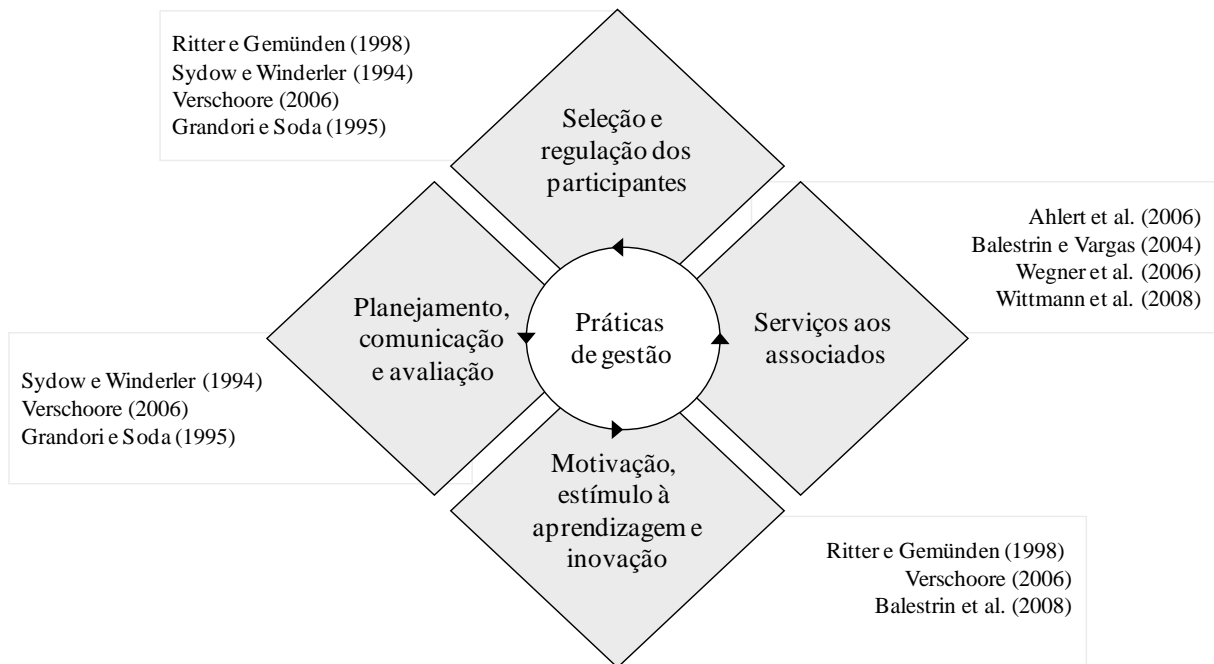


Figura 9: Categorização das práticas de gestão de redes interorganizacionais

4.2 FATORES NO NÍVEL DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Além da governança e gestão, nesta seção discute-se o papel dos relacionamentos dentro da rede para o desempenho das empresas participantes. O fator é analisado à luz da teoria do capital social dos atores, entendido como a configuração da sua rede de relacionamentos, os recursos que cada membro consegue acessar a partir desses

relacionamentos e a forma como ele utiliza esses recursos em seu benefício. Essa perspectiva de análise do ponto de vista do indivíduo é diferente da abordagem de Putnam (2002) e Fukuyama (1996), que tratam o capital social como um bem coletivo (de um grupo, de uma sociedade ou de uma nação). O conceito de capital social como um bem coletivo se aproxima da ideia de governança relacional, facilitando e estimulando o desenvolvimento da cooperação dentro do grupo. Embora sirva de base para analisar o surgimento de redes horizontais de empresas, essa perspectiva não permite compreender como o empresário desenvolve relações com seus pares na rede e que recursos obtêm dessas relações, foco deste estudo.

4.2.1 Capital Social

Uma das consequências da formação de uma rede interorganizacional é possibilitar o contato entre um conjunto de empresas, levando ao que Coleman (1988) denomina de densas interações entre atores sociais. Essas interações criam uma intrincada teia de redes relacionais que facilitam a troca de informações, o surgimento de expectativas e a imposição de sanções para aqueles que falham em cumprir suas obrigações. Burt (1997) e Nahapiet e Ghoshal (1998) chamam essa rede de relações de capital social. A teoria do capital social serve como base para explicar que as empresas desenvolvem diferentes formas de relações umas com as outras e, em razão disso, conseguem acessar e utilizar diferentes tipos e níveis de recursos dos parceiros.

A proposição central da teoria do capital social é que redes de relacionamentos são valiosas porque habilitam os membros a obter recursos uns dos outros, através das conexões que a rede gera. Nahapiet e Ghoshal (1998) caracterizam capital social como a soma dos recursos atuais e potenciais que estão disponíveis e são derivados de uma rede de relacionamentos de um indivíduo ou unidade social. Segundo Maurer e Ebers (2006) o capital social tem valor potencial porque oferece aos atores a oportunidade de acessar informações e recursos na sua rede social. Assim, o capital social refere-se tanto à rede em si como também aos ativos que podem ser mobilizados através desta rede.

Segundo Nahapiet e Ghoshal (1998) e Tsai e Ghoshal (1998) o capital social tem um importante papel para facilitar a aquisição e criação de conhecimento por parte das empresas

e, em função deste capital social mais denso, determinadas empresas, dentro de certo limite, possuem vantagens sobre as demais. Conforme Nahapiet (2008), os acadêmicos que estudam o capital social argumentam que aquelas pessoas e organizações que atingem melhor desempenho são melhores em acessar e se beneficiar das oportunidades e recursos disponibilizados pelos seus contatos e relacionamentos.

Convém destacar a diferença entre a rede interorganizacional formal, criada pelas empresas em termos contratuais, e a rede de relacionamentos que se desenvolve a partir das características e da inserção de cada participante na rede. A rede social formada em decorrência dos contatos de cada empresa não se limita às relações dentro da rede interorganizacional formal, mas pode ser influenciada por ela. Isto é, a entrada de uma empresa em uma rede formal abre novas possibilidades de contatos e, portanto, de acesso e troca de recursos. Mesmo ciente que a rede de relacionamentos de qualquer empresa extrapola a rede interorganizacional formal, neste estudo analisa-se o papel do capital social desenvolvido pelo empresário dentro da rede formal. A participação em uma rede horizontal pode ser uma fonte de legitimidade para a empresa, que favorece o desenvolvimento de seu capital social fora da rede.

Aquelas empresas que desenvolvem configurações próprias de relacionamentos têm uma probabilidade maior de ser bem sucedidas. Nesta visão de capital social, a rede de relacionamentos tem grande valor para o indivíduo ou a organização, já que permite acessar recursos capazes de refletir positivamente no desempenho organizacional. Novo conhecimento, especialmente aquele originado de fora da firma, é um importante estímulo para o desenvolvimento organizacional, manifestando-se em mudanças na base de conhecimento e no desempenho da unidade receptora. A lógica dessa visão pode ser vista no exemplo de uma organização que estabelece uma parceria ou coopera com outra, constituindo um recurso de capital social para ambas (INKPEN e TSANG, 2005).

Ao contrário de outras formas de capital, como o financeiro, o capital social é uma propriedade conjunta das partes em um relacionamento e nenhum ator detém direitos de propriedade exclusivos. Embora tenha valor em uso, capital social dificilmente pode ser comercializado. Amizades e obrigações não podem ser facilmente transferidas de uma pessoa para outra. Além disso, ele torna possível a aquisição de recursos que não poderiam ser obtidos sem ele ou que teriam um custo extra para serem obtidos. Através da rede de relações, atores podem ter acesso a recursos que, de outra forma, precisariam adquirir a preços de

mercado ou que sequer estariam disponíveis para aquisição, como acontece com muitos conhecimentos compartilhados em redes.

Quatro fatores são considerados por Inkpen e Tsang (2005) como relevantes para a criação de novos conhecimentos a partir da rede de relacionamentos: a) é preciso que haja a oportunidade para combinação ou troca de conhecimento (acessibilidade aos conhecimentos sociais); b) as partes precisam estar abertas à possibilidade de trocar conhecimentos e confiantes que será possível criar novos conhecimentos; c) é preciso que haja motivação para a geração de conhecimentos, mesmo que não se saiba exatamente que valor o conhecimento poderá trazer e mesmo se ele será gerado, e por último d) é fundamental que as partes tenham a capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento e das informações, mas também de assimilá-lo e utilizá-lo.

Adler e Kwon (2002) reforçam o conceito de que o capital social é o recurso disponível para os atores em função da sua localização na estrutura de relações sociais e pode ajudar a explicar as diferenças de desempenho desses atores em relações competitivas. As ações de grupos e indivíduos podem ser altamente facilitadas pelas suas relações diretas e indiretas com outros atores em relações sociais. Assim como outros tipos de capital, o capital social também pode ser entendido como um ativo no qual precisam ser investidos recursos com vistas a obter benefícios futuros. Seu desenvolvimento requer investimentos cujos benefícios podem ou não se concretizar, ou podem ocorrer em maior ou menor grau. Relações sociais precisam ser periodicamente renovadas e reconfirmadas para que não percam a eficácia (ADLER e KWON, 2002).

Segundo o raciocínio de Adler e Kwon (2002), o capital social pode ser convertido em outras formas de capital. Sob esse ponto de vista, o capital social pode, inclusive, ser um substituto ou compensador da falta de recursos financeiros, por meio de conexões superiores. Em determinado contexto, as conexões de um ator e os recursos a que essas conexões dão acesso podem ser mais importantes do que os recursos financeiros desse ator. Este argumento é especialmente relevante para atores participantes de redes interorganizacionais, visto que através do capital social podem construir relações que lhes dêem acesso a recursos importantes, escassos no mercado ou que eles não teriam condições de adquirir.

Estudos empíricos demonstram que o capital social tem efeitos positivos sobre o desempenho empresarial. Leana e Pil (2006), por exemplo, examinaram os efeitos do capital social sobre o desempenho organizacional e identificaram uma relação positiva entre as variáveis. Geletkanycs e Hambrick (1997) analisaram os laços externos de executivos de duas

indústrias (alimentos e tecnologia) e concluíram que a rede de relações dos gestores (seu capital social) é uma importante fonte de informações e conhecimentos para complementar sua experiência, influenciando o desempenho da organização.

Mu, Peng e Love (2008) pesquisaram a inserção de empresas chinesas de *software* em redes de contatos. Segundo os autores, relações fracas ajudam as firmas a construir relacionamentos iniciais que, uma vez desenvolvidos, levam a laços fortes e ao compartilhamento de conhecimentos tácitos e de difícil acesso. Os relacionamentos em rede são capacidades da firma extremamente difíceis de ser imitadas, porque são socialmente construídas, complexas e idiossincráticas. Constituem fontes efetivas de informação e recursos que as firmas podem utilizar no desenvolvimento de suas atividades estratégicas. Incertezas competitivas e riscos tecnológicos podem ser reduzidos através do capital social, que provê acesso a informações que não estão imediatamente disponíveis no mercado.

Wu (2008) afirma que até o momento pouco é conhecido sobre o papel mediador do compartilhamento de informações na influência do capital social para o desempenho empresarial. Para o autor, os potenciais benefícios do capital social são traduzidos em melhorias concretas de competitividade organizacional através da mediação do nível de acesso a informações sobre mercados e negócios que a rede de relacionamentos oportuniza. A pesquisa empírica, realizada com 108 empresas manufactureiras na China, confirmou a hipótese do autor e revelou o papel fundamental da qualidade das relações para oportunizar o acesso a informações através da rede social e posteriormente influenciar o desempenho da empresa. A troca de informações precisa acontecer para que os benefícios do capital social sejam efetivamente traduzidos em competitividade para a empresa.

Três dimensões caracterizam o capital social, conforme Nahapiet e Ghoshal (1998): estrutural, relacional e cognitiva. Embora os autores tratem essas dimensões separadamente, eles esclarecem que elas estão fortemente inter-relacionadas. As subseções seguintes discutem essas dimensões e como podem influenciar a participação e os resultados obtidos por empresas em redes horizontais.

4.2.1.1 Dimensão estrutural

A dimensão estrutural do capital social refere-se ao padrão de conexões entre os atores, isto é, com quem e como um determinado ator se relaciona. Entre as mais importantes facetas dessa dimensão estão a presença ou ausência de laços entre atores, a configuração da rede em termos de medidas como densidade, conectividade e hierarquia (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Outros autores citam como elementos definidores desta dimensão o número de contatos de um ator (UZZI e GILLESPIE, 2002; McFADYEN e CANNELLA Jr., 2004; SMITH, COLLINS e CLARK, 2005), a diversidade dos contatos, a configuração e a estabilidade da rede (INKPEN e TSANG, 2005) e a posição de um ator na rede de contatos, ou seja, com quem ele tem contato e como ocorre esse contato (LESSER, 2000).

Conforme Inkpen e Tsang (2005), a configuração de uma rede determina o padrão de relações entre os membros dessa rede. Elementos de configuração como hierarquia, densidade e conectividade afetam a facilidade e a flexibilidade com que o conhecimento pode ser acessado e transferido. Uma rede descentralizada (em que não há um membro centralizador) estimula os participantes a estabelecer relações laterais e múltiplas por sua própria iniciativa, sem depender de uma coordenação central, facilitando a troca de conhecimentos. A estabilidade da rede também é considerada elemento importante para a criação de capital social, pois leva a relações duradouras e que estimulam a troca de recursos entre as partes. Redes altamente instáveis limitam o surgimento de capital social porque quando um membro deixa a rede um elo desaparece.

Uma das principais medidas da dimensão estrutural do capital social é o número de pessoas às quais um indivíduo está diretamente conectado (AHUJA, 2000). A conexão a um grande número de pessoas gera benefícios como o acesso a informações exclusivas, volume maior de informações e acesso mais rápido (SMITH, COLLINS e CLARK, 2005). Além disso, a diversidade desses contatos – a heterogeneidade dos conhecimentos que eles possuem – permite combinar e trocar recursos que aumenta a probabilidade de a empresa ganhar valor na interação com sua rede social.

Considerando os argumentos apresentados, a rede interorganizacional formal se constitui em um espaço que oportuniza aos atores desenvolver a dimensão estrutural do seu capital social. A relação cooperativa coloca as empresas em contato e permite a integração dos atores às suas redes de relações, expandindo seu capital social e a possibilidade de ter

acesso a novos recursos. Se existe uma relação entre a dimensão estrutural do capital social e o desempenho dos participantes de uma rede, a própria rede interorganizacional pode desenvolver mecanismos de governança e gestão que aumentem as oportunidades de contato das empresas e por consequência o desenvolvimento do capital social de cada um.

Conforme Leana e Pil (2006), a dimensão estrutural do capital social é a que recebe maior atenção nos estudos acadêmicos e por isso também a maneira mais usual de operacionalizar capital social nas pesquisas empíricas. Porém, identificar somente a estrutura de relacionamentos entre atores não permite compreender o caráter e o conteúdo das relações, já que o capital social está relacionado aos recursos que são criados e transferidos através de relações entre os atores. Os autores sugerem que as pesquisas sobre o tema incluam a dimensão relacional e a dimensão cognitiva, visto que essas ajudam a explicar o tipo de relação existente entre os atores e os recursos que podem ser mobilizados através delas.

4.2.1.2 Dimensão relacional

A dimensão relacional do capital social refere-se ao tipo de relações que atores ou unidades sociais desenvolveram ao longo do tempo. Nesta dimensão há uma mudança de foco da configuração da rede de relacionamentos para o conteúdo e as características desses relacionamentos. Refere-se a cada relação individual de um ator com outros, em termos de intensidade do relacionamento (GRANOVETTER, 1973), a multiplexidade da relação, isto é, a quantidade de papéis dos atores na relação (BURT, 1997), e as normas subjacentes de um relacionamento (LARSON e STARR, 1993). McFadyen e Cannella Jr. (2004) também ressaltam que a frequência de interação entre os atores é um importante elemento para o aprofundamento das relações. “Os relacionamentos se aprofundam à medida que os parceiros passam tempo juntos” (McFADYEN e CANNELLA Jr., 2004).

Como ressaltam Nahapiet e Ghoshal (1998), dois atores podem ocupar posições equivalentes em configurações de rede similares (dimensão estrutural), mas se suas relações emocionais e pessoais com outros membros da rede diferem, suas ações com esses membros também irão diferir em aspectos importantes. Liao e Welsch (2003) complementam que o empresário que possui níveis mais altos de confiança e confiabilidade tem maior probabilidade de utilizar os relacionamentos em seu benefício. Portanto, a dimensão

relacional do capital social tem origem comportamental e não estrutural. Entre os aspectos chave desta dimensão estão confiança e confiabilidade, normas e sanções, obrigações e expectativas.

Liao e Welsch (2003) fizeram uma pesquisa com 462 empreendedores nos Estados Unidos e verificaram que o capital social tem um papel importante em influenciar as aspirações de crescimento dos empreendedores, assim como a acessibilidade e apropriabilidade de recursos das suas redes de relações. Segundo os autores, confiança é o elemento precursor para a aquisição de recursos e para a troca e combinação de conhecimentos. Aqueles atores que desenvolvem um alto grau de confiança e confiabilidade estão mais aptos a se apropriar dos conhecimentos, informações e outras formas de recursos disponíveis na sua rede social.

Inkpen e Tsang (2005) ressaltam principalmente o papel da confiança entre o empresário e sua rede social, visto que ela influencia a disposição dos membros da rede de compartilhar conhecimentos. Uma atmosfera de confiança contribui para a troca de conhecimentos entre parceiros porque estes sentem que não precisam proteger a si próprios do comportamento oportunista dos outros. Com o desenvolvimento da confiança ao longo do tempo, as oportunidades de transferência de conhecimento entre os membros da rede devem aumentar e as organizações reduzem seus esforços para proteger conhecimentos e habilidades.

A existência de laços fortes entre os parceiros, resultante de conhecimento mútuo e transações repetidas, constitui-se em importante fator para que a troca de conhecimentos seja potencializada. Kale, Singh e Perlmutter (2000) mostram que existe uma relação positiva entre a força dos laços e o grau de aprendizagem em alianças. Em outro estudo, Leana e Pil (2006) ressaltam que membros de uma rede de contatos que confiam uns nos outros tendem a compartilhar informações que não estão disponíveis para outros fora do círculo de confiança.

Confiança fraca leva a resultados opostos. Conforme Szulanski (1996), a existência de dificuldades relacionais entre a fonte de informações e o receptor é uma importante barreira para a transferência de boas práticas entre organizações. Ainda de acordo com Szulanski (1996), o capital social possui caráter cumulativo, refletindo o investimento em relações sociais e organização social ao longo do tempo. A confiança e as obrigações mútuas também necessitam de tempo para se tornarem visíveis aos participantes. Por outro lado, o capital social erode à medida que os indivíduos se tornam menos dependentes uns dos outros. Isso parece fazer sentido especialmente no que se refere à dimensão relacional do capital social.

Expectativas e obrigações são menos importantes em situações onde os indivíduos têm outras opções para obter os recursos ou o suporte que eles necessitam.

A qualidade das relações entre os participantes de uma rede, com ênfase para a confiança, já havia sido destacada como elemento de grande importância para o desenvolvimento da relação cooperativa. Nesta seção a confiança é tratada como um elemento que tem o papel de facilitar o acesso dos participantes a recursos controlados por outros membros da sua rede de relacionamentos. Ainda que confiança e confiabilidade sejam aspectos fortemente relacionados aos atores individuais e seus relacionamentos, a rede pode envidar esforços para melhorar a dimensão relacional através de práticas que aumentem a interação dos membros da rede e estimulem o cumprimento dos acordos estabelecidos. Os mecanismos de governança descritos por Albers (2005), por exemplo, podem atuar como estímulo ao cumprimento dos acordos cooperativos, reduzir o risco de oportunismo e por consequência favorecer o desenvolvimento de relações fortes.

4.2.1.3 Dimensão cognitiva

A terceira dimensão do capital social proposta por Nahapiet e Ghoshal (1998) é a dimensão cognitiva. Refere-se às interpretações e representações compartilhadas (TSAI e GHOSHAL, 1998), bem como sistemas de significado entre as partes (NAHAPIET e GHOSHAL 1998). Inkpen e Tsang (2005) destacam objetivos compartilhados e cultura compartilhada entre os membros da rede como duas importantes facetas desta dimensão. Objetivos compartilhados referem-se à medida em que os participantes da rede compartilham uma compreensão comum sobre os objetivos da rede e sobre as atividades desenvolvidas, enquanto cultura compartilhada refere-se ao grau em que normas de comportamento governam relacionamentos. Nahapiet (2008) complementa que a dimensão cognitiva do capital social refere-se às representações, interpretações e sistemas de significados compartilhados entre atores e que habilitam ou restringem suas trocas sociais.

Quando uma visão compartilhada está presente em uma rede de relacionamentos, os membros têm percepções similares sobre como eles devem interagir uns com os outros. A visão promove entendimentos mútuos e trocas de ideias e recursos, atuando como um mecanismo que ajuda diferentes partes de uma rede a integrar conhecimentos. Em

contrapartida, a falta de objetivos compartilhados e uma visão claramente compartilhada levam a conflitos e à frustração (INKPEN e TSAI, 2005). Quando os objetivos e as estratégias de uma rede horizontal estão claramente estabelecidos e são conhecidos de todos, surge uma compreensão comum sobre o que se deseja e os meios que podem ser usados para que esses objetivos sejam alcançados.

Leana e Pil (2006) concordam com esses argumentos e ressaltam que o aspecto cognitivo do capital social refere-se ao fato que indivíduos interagindo uns com os outros como parte de uma coletividade estão mais aptos a desenvolver um conjunto de objetivos comuns e uma visão compartilhada. Nesse sentido, o capital social serve de substituto ou complemento às regras formais entre os participantes, reduzindo a necessidade de sistemas de monitoramento dos comportamentos individuais.

De acordo com Inkpen e Tsai (2005) a comunicação entre diferentes atores é o ponto de partida para a troca de recursos e requer ao menos certo compartilhamento de sentido e contexto entre as partes que realizam a troca. Nas redes interorganizacionais, o desenvolvimento das relações entre os participantes pode conduzir ao compartilhamento de valores e sentido, reforçando as próprias relações em um ciclo positivo. Os gestores da rede podem influenciar a criação de um sentido compartilhado, através de ações e práticas de gestão específicas. Exemplos de tais práticas são a criação de fóruns específicos de discussão sobre os objetivos e a missão da rede, definição de valores e conceitos para o grupo, desenvolvendo as bases para uma visão compartilhada e objetivos comuns.

O estudo de Tsai e Ghoshal (1998) identificou reforços mútuos entre as dimensões do capital social. A dimensão estrutural, por exemplo, influencia a dimensão relacional, pois a manifestação de laços de interação social pode estimular a confiança entre as partes e a confiabilidade percebida dos participantes. Relações de confiança evoluem a partir de interações e com o passar do tempo os atores ficam mais propensos a perceber uns aos outros como confiáveis. Interações sociais próximas e frequentes permitem aos atores conhecerem-se melhor, compartilhar informações importantes e criar pontos de vista em comum.

Igualmente, a existência de objetivos e valores compartilhados (a dimensão cognitiva do capital social) influencia o desenvolvimento da confiança entre os atores (dimensão relacional). Valores e crenças comuns diminuem a possibilidade de um ator agir de maneira oportunista na relação com outros atores. Há uma inclinação a confiar à medida que o outro trabalha pelos mesmos objetivos, e um ator possivelmente estará menos disposto a agir de maneira oportunista com outro que possui os mesmos objetivos.

A revisão teórica sobre capital social mostra que a rede social desenvolvida pelo empresário a partir dos contatos proporcionados pela cooperação representa um importante fator que favorece o acesso a recursos, que por sua vez podem potencializar o desempenho da empresa. Porém, este capital social será insuficiente caso a empresa não seja capaz de utilizar os recursos que podem ser acessados através dele. Além disso, não significa que a rede social da empresa se restringe aos contatos dentro da rede interorganizacional formal. Pelo contrário, cada empresa tem sua rede de contatos dentro e fora da rede formal, por meio da qual obtém acesso a recursos e informações importantes para o desenvolvimento do seu negócio. A participação de uma empresa como associada de uma rede horizontal pode ser uma fonte de legitimidade que a habilite a estabelecer novos contatos fora da rede.

Como contraponto, o estudo de Maurer e Ebers (2006) expressa algumas reservas à visão extremamente positiva sobre os efeitos do capital social. A proximidade relacional e a semelhança cognitiva podem levar uma empresa à incapacidade de reconfigurar seu capital social, mesmo quando as necessidades de recursos mudam e os contatos não conseguem mais atendê-las. Como ressaltado, cada indivíduo tem um limite de contatos que é capaz de gerenciar. Reconfigurar o capital social pode implicar na necessidade de substituir contatos, e isso se torna mais difícil quando as relações são fortes e quando há normas de reciprocidade. Os entrevistados na pesquisa de Maurer e Ebers (2006) relataram a dificuldade de desfazer relacionamentos fortes, mesmo quando eles não ofereciam mais o acesso a recursos necessários para aquela etapa de desenvolvimento da empresa. As firmas mais bem sucedidas foram aquelas que conseguiram gerenciar seu capital social, desfazer laços e construir novos, mais adequados às novas necessidades de recursos.

4.3 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO

O capítulo analisou três fatores que estão relacionados com o desempenho de empresas participantes de redes: fatores no nível da rede e no nível das próprias empresas participantes e seus relacionamentos. Estes fatores são utilizados para a construção das hipóteses de pesquisa, apresentadas no capítulo seguinte. A Tabela 4 resume as contribuições deste capítulo para os objetivos do estudo.

Tabela 4: Contribuições do capítulo IV

Aspecto abordado	Ideias centrais	Implicações para os objetivos do estudo	Principais autores pesquisados
Governança de redes	A governança da rede é definida de acordo com o número de participantes, suas características e objetivos, pois gera influências em termos de eficiência, legitimidade e sustentabilidade da rede. Pode variar de governança compartilhada a modelos com uma OAR e organização líder.	Da teoria emergem variáveis sobre governança que podem ser operacionalizadas para pesquisa: o nível de centralização dos processos decisórios, o nível de formalização e controle, os mecanismos de incentivos e sanções.	Provan e Kenis (2007) Albers (2005, 2010) Theurl (2005) Oxley (1997) Olson (1997)
Gestão de redes	A consolidação das redes está relacionada à gestão. Embora estudos identifiquem os atributos considerados importantes para a gestão de redes, faz-se necessário compreender a relação entre esses atributos com os resultados que empresários participantes de redes percebem para suas empresas.	Neste estudo a gestão da rede será analisada pela sua capacidade de contribuir com o desempenho das empresas, com os seguintes elementos destacados pela literatura: seleção e regulação dos participantes, planejamento, comunicação e avaliação, motivação e estímulo à aprendizagem, serviços aos associados.	Verschoore (2006) Grandori e Soda (1995) Sydow e Winderler (1994), Ritter e Gemünden (1998), Balestrin <i>et al.</i> (2008)
Capital social	A soma dos recursos atuais e potenciais que estão disponíveis e são derivados de uma rede de relacionamentos de um indivíduo ou unidade social. Facilita a aquisição e criação de conhecimento e, por consequência, a obtenção de desempenho superior.	Embora o capital social seja uma característica dos atores e suas relações, a gestão da rede interorganizacional pode desenvolver mecanismos que estimulem o desenvolvimento do capital social dos empresários.	Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai e Ghoshal (1998), Adler e Kwon (2002), Inkpen e Tsang (2005)
Dimensão estrutural do capital social	Refere-se ao padrão de conexões entre os atores, presença ou ausência de laços, densidade, conectividade, hierarquia e número de contatos de um ator. Práticas de gestão da rede podem ampliar as oportunidades dos membros de acessar os recursos dos demais.	A dimensão estrutural do capital social pode ser mensurada analisando a existência de contato entre os atores da rede e a quantidade de contatos existente entre eles.	Nahapiet e Ghoshal (1998), Uzzi e Gillespie (2002), Lesser (2000), Inkpen e Tsang (2005), Leana e Pil (2006)
Dimensão relacional do capital social	Refere-se a cada relação individual de um ator com outros, em termos de intensidade e normas subjacentes de um relacionamento, com destaque para o papel da confiança entre os membros da rede.	A dimensão relacional do capital social pode ser mensurada analisando a confiança na rede social, a disposição em compartilhar informações e a percepção de confiabilidade.	Granovetter (1973) Burt (1997) Larson e Starr (1993) Leana e Pil (2006)
Dimensão cognitiva do capital social	Refere-se aos recursos que provêm interpretações e representações compartilhadas, bem como sistemas de significado entre as partes, objetivos e visão compartilhados.	A dimensão cognitiva do capital social pode ser mensurada analisando a existência de objetivos e uma visão compartilhada entre o empresário e seus contatos.	Leana e Pil (2006) Tsai e Ghoshal (1998) Nahapiet e Ghoshal (1998), Inkpen e Tsang (2005)

CAPÍTULO V: DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Os capítulos anteriores apresentaram apontamentos teóricos sobre as características das redes interorganizacionais e, principalmente, as variáveis que servem de base para as hipóteses da pesquisa. Este capítulo apresenta as proposições teóricas e as hipóteses de pesquisa, baseadas na revisão teórica do estudo.

5.1 FATORES NO NÍVEL DA REDE HORIZONTAL E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS

Dois fatores no nível da rede interorganizacional foram apresentados na revisão teórica: a governança da rede e as práticas de gestão da rede. Visto que a criação de uma rede, por si só, não garante o alcance dos resultados esperados, argumenta-se que características da gestão e do sistema de governança da rede têm impactos sobre o desempenho das empresas do arranjo interorganizacional.

As empresas individuais são a unidade de análise para avaliação dos *resultados*, seja em termos objetivos (indicadores financeiros e não-financeiros quantificáveis, conforme MOHR e SPEKMAN, 1994; FRYXELL, DOOLEY e VRYZA, 2002; PARKHE, 1993), seja em termos subjetivos (ZAHEER, McEVILY e PERRONE, 1998; MJOEN e TALLMAN, 1997; MOHR e SPEKMAN, 1994; HARRIGAN, 1988). Por outro lado, o apoio da rede aos participantes requer a estruturação de um sistema de governança e de práticas de gestão. A rede é analisada a partir desses dois atributos, visto que eles oferecem suporte para o funcionamento das atividades cooperativas e a geração de resultados nas empresas participantes do arranjo.

Com base nos argumentos apresentados, propõe-se que existe uma relação entre esses dois fatores no nível da rede horizontal (sob controle da rede) e os resultados obtidos pelos participantes dessa rede.

Proposição 1: O sistema de governança e as práticas de gestão da rede horizontal estão relacionados ao desempenho das empresas participantes.

A proposição representa relações teóricas entre variáveis extraídas da revisão de literatura e é desdobrada em hipóteses de pesquisa empiricamente verificáveis e cuja fundamentação é apresentada nas subseções seguintes.

5.1.1 A governança da Rede Horizontal e o desempenho das empresas

A estruturação da governança em uma rede se faz necessária diante da existência de múltiplos interesses e como forma de garantir aos participantes que seus interesses serão considerados nas estratégias coletivas (PROVAN e KENIS, 2007; THEURL, 2005, ALBERS, 2005). O sistema de governança pode variar de uma estrutura praticamente informal, conduzida pelos próprios membros da rede e com um processo de decisões participativas, até uma estrutura com maior nível de centralização das decisões e atividades formalizadas, conduzida por terceiros contratados pelo grupo (PROVAN e KENIS, 2007). Portanto, a rede tem à sua disposição alternativas de organização e sistemas de governança que podem ter diferentes resultados em termos de eficiência e contribuição para o desempenho das empresas participantes.

Estudos discutidos anteriormente (PROVAN e KENIS, 2007; ALBERS, 2005, 2009) indicam que um maior nível de centralização das decisões e formalização das atividades de uma rede podem estar positivamente relacionados com o desempenho das empresas participantes. O argumento principal é que um maior nível de centralização das decisões aumenta a agilidade decisória da rede e reduz a necessidade de extensas discussões sobre decisões rotineiras. Com isso, a rede pode tornar-se mais proativa e ágil no desenvolvimento e implementação de estratégias e ações, favorecendo o desempenho das empresas.

O excesso de participação e descentralização nas decisões pode impedir a rede de alcançar uma maior padronização e homogeneização na apresentação ao mercado, levar a menor agilidade no processo de tomada de decisões e implementação das decisões, com menor rapidez de resposta às mudanças do mercado. Como consequência, os integrantes da

rede tendem a privilegiar sua autonomia e independência, cooperando em aspectos pré-determinados, mas resguardando sua liberdade individual.

A formalização consiste em definir previamente como as empresas da rede devem agir em situações predeterminadas, seus direitos, deveres e as regras das ações coletivas da rede. Um maior nível de formalização facilita a compreensão das empresas sobre como a rede funciona e como devem agir. Portanto, a formalização atua como facilitadora de ações coletivas na rede. Quando estas ações são executadas por todos e as regras cooperativas são cumpridas, há maior probabilidade de reflexo positivo no desempenho das empresas.

Com base nessa discussão, argumenta-se que um maior nível de centralização das decisões e maiores níveis de formalização estão positivamente relacionados com os resultados obtidos pelas empresas participantes de redes horizontais. Assim, apresenta-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 1a: *Um maior nível de centralização na tomada de decisões da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho obtido pelas empresas participantes.*

Hipótese 1b: *Um maior nível de formalização da governança da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho obtido pelas empresas participantes.*

Essa mesma lógica é utilizada para elementos como o nível de controle, incentivos e sanções utilizados pela governança da rede. Esses elementos atuam como garantidores da cooperação, controlando as ações e comportamentos dos empresários e oferecendo incentivos positivos ou negativos para que eles ajam conforme o esperado e não sejam oportunistas (ALBERS, 2005). Quando isso acontece, os empresários aderem às estratégias coletivas e pode-se esperar que maiores benefícios sejam alcançados, em termos de ganhos de escala, imagem, ações coletivas e negociações com fornecedores parceiros, contribuindo para o desempenho empresarial. Apresenta-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 1c: *Um maior nível de controle da governança da rede horizontal sobre as empresas está positivamente relacionado com o nível de desempenho obtido pelas empresas.*

Hipótese 1d: *Um maior nível de incentivos da governança da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho obtido pelas empresas participantes.*

Hipótese 1e: *Um maior nível de sanções da governança da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho das empresas participantes.*

5.1.2 Práticas de gestão da Rede Horizontal e desempenho das empresas

Um segundo aspecto no nível da rede interorganizacional relacionado com o desempenho das empresas é o nível de adoção de práticas de gestão pela rede. No nível das empresas individuais, a eficácia da rede resulta daquela parte do efeito da rede que uma firma particular está apta a apropriar e eventualmente a representar em suas contas. Como exemplo, Sydow e Windeler (1998) citam o caso de uma empresa da rede que necessita de suporte para realizar um negócio com o qual ela nunca lidou antes. No final, o resultado desse negócio será representado exclusivamente no balanço da empresa que solicitou o suporte, embora ele seja um efeito da rede e tenha ocorrido em razão das estruturas e práticas de gestão da rede. De maneira semelhante, quando uma rede cria uma campanha de *marketing*, as empresas associadas poderão se apropriar dessa ação – em maior ou menor grau – e gerar resultados que serão computados individualmente.

A análise no nível da rede normalmente evade as práticas contábeis convencionais, ao levar em consideração as estruturas da rede (SYDOW e WINDELER, 1998). Retornando ao exemplo anterior, as empresas da rede somente puderam obter maiores resultados através de campanhas de *marketing* porque essas campanhas efetivamente foram geradas pela rede à qual estão associadas. Em outras palavras: existem práticas e ações ao nível da rede – a gestão da rede (RITTER e GEMÜNDEN, 1998; SYDOW e WINDELER, 1994; VERSCHOORE, 2006; GRANDORI e SODA, 1995; BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2008) e serviços aos associados (AHLERT *et al.*, 2006; WEGNER, WITTMANN e DOTTO, 2006; WITTMANN, DOTTO e WEGNER, 2008) – que impactam nos resultados obtidos pelas empresas.

Uma rede que planeja suas atividades (GRANDORI e SODA, 1995), por exemplo, tem melhores condições de refletir os interesses dos associados nas suas estratégias e oferecer

serviços (RITTER e GEMÜNDEN, 1998) adequados às empresas. Se essa rede tem práticas eficientes de comunicação (GRANDORI e SODA, 1995) as decisões tomadas chegam até os associados e estes têm mais acesso a informações importantes, que podem usar em benefício do seu negócio. Boas práticas de seleção de novos associados (SHIPILOV, ROWLEY e AHARANSON, 2006; RITTER e GEMÜNDEN, 1998) contribuem para que sejam admitidas somente empresas alinhadas com os objetivos da rede, enquanto práticas de estímulo à aprendizagem (RITTER e GEMÜNDEN, 1998; BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2008) facilitam a circulação e troca de informações entre os empresários. E, ainda, avaliar regularmente as ações desenvolvidas (SYDOW e WINDELER, 1994) permite compreender se de fato elas estão gerando os resultados desejados.

A intensidade na utilização dessas práticas tem implicações para os membros da rede, visto que oferece a eles melhores condições de atuação no mercado e pode potencializar seu desempenho. Com base nisso apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

***Hipótese 1f:** O nível de utilização de práticas de gestão por parte da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho das empresas participantes.*

5.2 FATORES NO NÍVEL DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO DAS EMPRESAS

Além dos fatores diretamente relacionados à estruturação da rede e que estão sob seu controle, as relações entre os participantes também refletem no desempenho das empresas. O conceito de capital social, entendido como a soma dos recursos atuais e potenciais que estão disponíveis e são derivados de uma rede de relacionamentos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), oferece subsídios para argumentar que a rede formal criada pelas empresas representa o *locus* para o surgimento de relações sociais entre os participantes. Essa rede social possibilita aos seus integrantes acessar e utilizar recursos uns dos outros, os quais podem ser obtidos a custos menores do que são oferecidos no mercado ou até mesmo permite o acesso a recursos indisponíveis no mercado.

Ao entrar em contato com outros empresários que fazem parte da rede formal, abre-se a possibilidade de acessar recursos que podem ser convertidos em resultados positivos para a

empresa individual, como argumentado por Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai e Ghoshal (1998), Adler e Kwon (2002) e Inkpen e Tsang (2005). Isto é, o desempenho das empresas da rede é potencializado não apenas por meio da gestão e governança da rede, mas também através dos recursos de outras empresas que podem ser acessados, trocados e mutuamente utilizados. O argumento implícito é que as relações interorganizacionais têm um papel importante para as empresas da rede, indo além dos benefícios que a gestão da rede pode oferecer aos participantes. Tem-se, portanto, a seguinte proposição teórica:

Proposição 2: Fatores no nível das relações entre os participantes da rede horizontal estão positivamente relacionados com o desempenho das empresas participantes.

A proposição teórica é desdobrada em hipóteses de pesquisa, cuja fundamentação é apresentada nas subseções seguintes.

5.2.1 Dimensões do Capital Social e o desempenho das empresas

A teoria do capital social extrapola a ideia de rede interorganizacional formal (descrita no capítulo 1) para concentrar-se na rede de relacionamentos de cada empresa e os recursos que podem ser acessados por meio dessa rede (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Entretanto, uma rede interorganizacional com objetivos empresariais específicos representa uma oportunidade para ampliar os contatos das empresas participantes e, por consequência, o acesso a recursos críticos possuídos pelos atores dessa rede. Para muitos empresários, a rede horizontal é uma oportunidade única para discutir aspectos do seu negócio com outros empresários do mesmo segmento.

Redes horizontais são concebidas como rede universais (TODEVA, 2006), uma estrutura em que supostamente todos se relacionam com todos. No entanto, esta é uma suposição teórica, visto que na prática cada empresário pode estabelecer contatos com parceiros específicos da rede formal e com diferentes intensidades de relacionamentos e trocas de recursos. Ou seja, surgem redes de relacionamentos sociais dentro da rede formalmente constituída e, inclusive, extrapolando as fronteiras da rede formal.

O argumento da dimensão estrutural do capital social é que a quantidade e diversidade dos relacionamentos são elementos importantes para definir o acesso a um maior volume de recursos que, por sua vez, podem ser utilizados para obter um melhor desempenho (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; UZZI e GILLESPIE, 2002; INKPEN e TSANG, 2005). Nesse sentido, aqueles empresários da rede interorganizacional que estabelecem um maior número de contatos com outros participantes e esses contatos têm perfis diversos, têm probabilidade maior de acessar recursos relevantes e por consequência melhorar seu desempenho. Esses apontamentos teóricos sobre a dimensão estrutural do capital social são desdobrados em duas hipóteses de pesquisa:

Hipótese 2a: *A dimensão estrutural do capital social - quantidade de contatos do empresário está positivamente relacionada com o desempenho da sua empresa.*

Hipótese 2b: *A dimensão estrutural do capital social - diversidade dos contatos do empresário está positivamente relacionada com o desempenho da sua empresa.*

Se a quantidade e diversidade de contatos são apresentadas como relevantes para determinar o espectro de recursos que potencialmente um ator pode acessar, outro elemento considerado importante na teoria do capital social é a qualidade das relações. Do ponto de vista da teoria do capital social, a dimensão relacional determina o tipo de recursos que os empresários estão dispostos a compartilhar e podem acessar em sua rede social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Relações com maior nível de confiança e reciprocidade permitem acessar informações e recursos que do contrário não seriam disponibilizadas. Isso significa que além do número de contatos, o estabelecimento de diferentes níveis de relações é determinante para alcançar melhor desempenho.

Vários elementos são considerados na literatura quando se deseja identificar a dimensão relacional do capital social. Esses elementos são, por exemplo, a força ou intensidade dos relacionamentos (McFADYEN e CANELLA Jr., 2004; SMITH, COLLINS e CLARK, 2005), a confiança e intimidade que os atores têm entre si (INKPEN e TSANG, 2005; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), e a reciprocidade dos atores (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Granovetter (1973) descreve a força dos relacionamentos como uma combinação de fatores, desde a frequência de interação, a intensidade emocional que une os

atores, a intimidade e a reciprocidade que eles têm entre si. A confiança, citada como outro elemento da dimensão relacional, é um conceito complexo que envolve confiar na competência do parceiro, na sua benevolência e na sua integridade, conforme Mayer, Davis e Schoorman (1995). Com base nisso tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 2c: *A dimensão relacional do capital social do empresário está positivamente relacionada com o desempenho da sua empresa.*

Além das dimensões estrutural e relacional, a teoria do capital social propõe que a dimensão cognitiva (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) é importante para determinar o acesso a recursos da rede de relacionamentos. Esta dimensão refere-se à semelhança cognitiva e dos modelos mentais de atores unidos por relações sociais. Atores que compartilham os mesmos objetivos e possuem uma visão comum tendem a acessar com maior facilidade os recursos uns dos outros e, conseqüentemente, podem utilizar esses recursos para melhorar seu desempenho.

Os elementos desta dimensão que são utilizados em pesquisas empíricas referem-se à existência de visão e objetivos comuns entre os atores (INKPEN e TSANG, 2005; TSAI e GHOSHAL, 1998), uma linguagem comum e pensamento comum (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) e uma história comum entre os parceiros (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). A existência de padrões de pensamento e objetivos comuns entre os atores faz com que eles sejam percebidos como mais confiáveis e menos propensos a agir de forma oportunista, facilitando o acesso a conhecimentos e informações, conforme Tsai e Ghoshal (1998). O argumento é testado com a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 2d: *A dimensão cognitiva do capital social do empresário está positivamente relacionada com o desempenho da sua empresa.*

Por último, pesquisadores como Wu (2008) têm procurado entender como o capital social contribui para acessar recursos informacionais e como estes são convertidos em desempenho. O argumento desse autor é que a rede de contatos dá acesso a informações e conhecimentos, mas a empresa precisa acessar efetivamente esses recursos para gerar

resultados. Significa dizer que o capital social dá ao empresário o potencial de acesso, mas ele precisa ser capaz de obter esses recursos e convertê-los em desempenho. A hipótese de pesquisa testa o efeito mediador do acesso a informações na relação entre capital social e desempenho empresarial:

***Hipótese 2e:** O nível de acesso a informações atua como mediador na relação entre o capital social do empresário e o desempenho da sua empresa.*

5.3 FATORES NO NÍVEL DA REDE HORIZONTAL E O CAPITAL SOCIAL DOS EMPRESÁRIOS

O capital social dos empresários é resultado de suas relações com outros participantes da rede, envolvendo a dimensão estrutural, relacional e cognitiva. Mesmo sendo características das relações interpessoais, estas dimensões podem ser influenciadas pelo sistema de governança e práticas de gestão das redes. A dimensão estrutural do capital social, por exemplo, pode ser influenciada através de encontros, reuniões, trabalhos em equipe ou eventos organizados pela gestão da rede, nos quais os participantes ampliem suas relações (BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2008). Ao estimular o contato entre membros da rede e promover o intercâmbio de ideias, a rede está criando condições para ampliar o capital social de cada associado.

Além das práticas de gestão, a governança da rede também influencia positiva ou negativamente as dimensões estrutural e relacional do capital social. Estipulando e incentivando condições de participação nas decisões, regras e sanções, a rede estimula a confiança prévia entre os empresários, a qual posteriormente pode ser convertida em confiança baseada nas relações. Não menos importante, a rede pode estimular o surgimento de uma identidade, de valores e princípios compartilhados que dizem respeito à dimensão cognitiva do capital social.

Andrews (2010), referindo-se a ambientes organizacionais, afirma que estruturas organizacionais informais e descentralizadas estimulam as trocas entre os atores e a autonomia individual, elementos essenciais para que o capital social floresça mais facilmente. Fazendo um paralelo com as redes horizontais de empresas, em um sistema de governança em

que as decisões são tomadas com níveis menores de participação dos empresários e há menor necessidade de contatos entre empresários (PROVAN e KENIS, 2007; ALBERS, 2005), pode haver um desincentivo ao desenvolvimento do capital social. Em contrapartida, redes com sistema de governança em que as decisões são mais centralizadas podem criar práticas de gestão que estimulem os empresários a participar de encontros, trocar informações e conhecimentos e ampliar seus contatos.

Em todas as situações citadas, o sistema de governança e a gestão da rede podem afetar o nível de capital social dos empresários, influenciando indiretamente a possibilidade de acesso a recursos e a obtenção de resultados por parte das empresas do arranjo. A partir desses argumentos apresenta-se a terceira proposição teórica do estudo e respectivas hipóteses de pesquisa:

Proposição 3: O sistema de governança e as práticas de gestão da rede interorganizacional estão relacionados com o capital social dos empresários participantes.

Hipótese 3a: Um maior nível de centralização da tomada de decisões da rede está negativamente relacionado com o capital social dos empresários participantes.

Hipótese 3b: Práticas de gestão da rede que promovam o contato entre os participantes estão positivamente relacionadas com o nível de capital social dos empresários participantes.

As hipóteses de pesquisa são apresentadas visualmente na Figura 10 e as variáveis de pesquisa com os respectivos autores de referência são sintetizadas na Tabela 5:

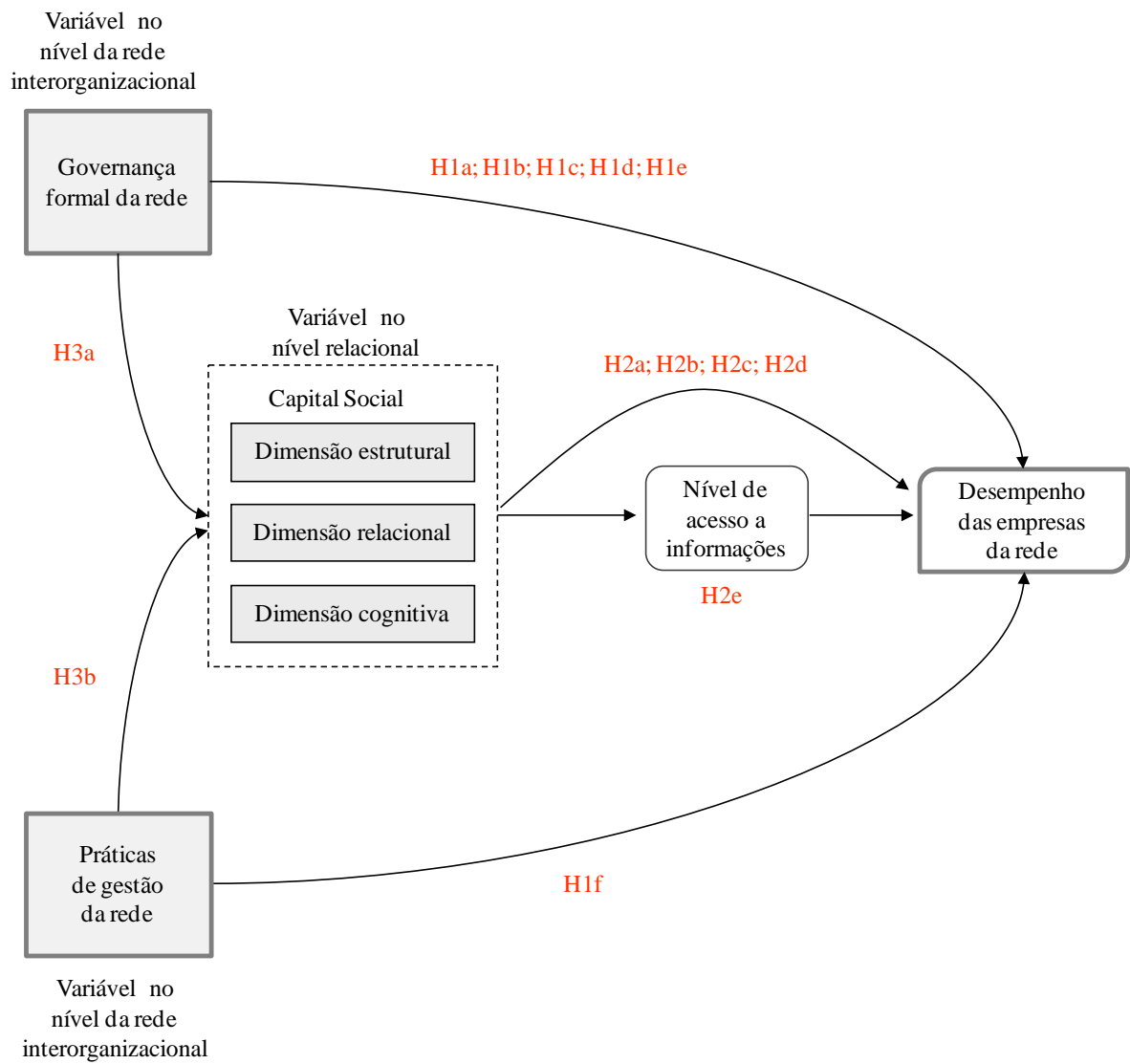


Figura 10: Variáveis e hipóteses de pesquisa

Tabela 5: Variáveis da pesquisa e autores de referência

Desempenho das empresas da rede	Autores de referência
Resultados para as empresas da rede: referem-se aos resultados obtidos pelas empresas com a participação na rede. Consistem em indicadores apresentados no Capítulo III do estudo, nas dimensões do <i>Balanced Scorecard</i> (financeira, clientes, processos, aprendizado e crescimento).	Adam (2006); Verschoore e Balestrin (2008b); Parkhe (1993); Zaheer, McEvily e Perrone (1998); Fryxell, Dooley e Vryza (2002); Mjoen e Tallman (1997); Mohr e Spekman (1994); Harrigan (1988); Kaplan e Norton (1997).
Fatores no nível da rede interorganizacional	Autores de referência
Governança formal da rede: refere-se à ‘regras do jogo’ da cooperação, regras para a tomada de decisões na rede, formalização, especialização, coordenação, controle, incentivos, sanções. Consiste em indicadores apresentados no Capítulo IV do estudo.	Provan e Kenis (2007); Olson (1999); Nassimbeni (1998); Theurl (2005); Sandler (1995); Albers (2005, 2009, 2010).
Gestão da rede: refere-se às práticas de gestão instituídas pela rede. Consiste em indicadores apresentados no Capítulo IV do estudo, tais como procedimentos de trabalho e gestão, planejamento, serviços às empresas associadas, etc.	Grandori e Soda (1995); Sydow e Windeler (1994); Ritter e Gemünden (1998); Balestrin, Vargas e Fayard (2008); Verschoore (2006); Ahlert <i>et al.</i> (2006).
Fatores no nível dos relacionamentos interorganizacionais	Autores de referência
Capital social: refere-se à rede de relações de um empresário e os recursos atuais e potenciais disponíveis através dessa rede. O acesso a recursos através do capital social está positivamente relacionado ao desempenho das empresas. Divide-se em três dimensões: estrutural, relacional e cognitiva.	Nahapiet e Ghoshal (1998); Tsai e Ghoshal (1998); Inkpen e Tsang (2005). Adler e Kwon (2002); Leana e Pil (2006)
Dimensão estrutural: quantidade e diversidade dos relacionamentos de um empresário. Consiste em indicadores apresentados no Capítulo IV do estudo e é operacionalizada como a quantidade de contatos da empresa dentro da rede e a diversidade de conhecimentos e informações possuída por esses contatos.	Geletkanycs e Hambrick (1997), Nahapiet e Ghoshal (1998); Inkpen e Tsang (2005); Leana e Pil (2006); Uzzi e Gillespie (2002); Lesser (2000); McFadyen e Canella Jr (2004), Ahuja (2000).
Dimensão relacional: qualidade dos relacionamentos, em termos de confiança na capacidade e na idoneidade, reciprocidade, obrigações mútuas entre os atores. A qualidade das relações aumenta a disposição em compartilhar informações relevantes. Consiste em indicadores apresentados no Capítulo IV do estudo.	Kale, Singh e Perlmutter (2000); Nahapiet e Ghoshal (1998); Inkpen e Tsang (2005); Leana e Pil (2006); McFadyen e Canella Jr (2004); Liao e Welsch (2003).
Dimensão cognitiva: objetivos compartilhados e uma visão compartilhada entre os atores, o que contribui para troca de informações e recursos entre os atores. Consiste em indicadores apresentados no Capítulo IV do estudo.	Nahapiet e Ghoshal (1998); Inkpen e Tsang (2005); Leana e Pil (2006)

CAPÍTULO VI: MÉTODO E PROCEDIMENTOS

A escolha do método de pesquisa representa a lente pela qual o pesquisador deseja observar determinado fenômeno, revelando suas próprias orientações e suposições sobre o contexto. Em grande medida, os resultados da pesquisa de campo são um reflexo dessa escolha. Não se trata da escolha de um método “certo”, mas a compreensão das influências do método escolhido sobre a forma como o fenômeno ou o objeto de pesquisa será observado, seus pontos fortes e limitações. Estas considerações norteiam a escolha do método de pesquisa no presente estudo.

6.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos propostos, optou-se pela realização de um estudo quantitativo do tipo *survey*, com características exploratórias e confirmatórias. O estudo quantitativo é adequado porque permite encontrar relações entre variáveis, a partir da análise de um número significativo de indivíduos. Os testes que envolvem a governança e gestão de redes horizontais de empresas e suas relações com capital social são de natureza exploratória, dado o pequeno número de pesquisas empíricas sobre esses temas, especialmente quando se trata de redes horizontais de empresas. No entanto, o estudo tem características confirmatórias quando analisa as relações entre capital social e desempenho empresarial, relações estas já testadas em outros contextos empresariais.

6.1.1 Validação do instrumento de pesquisa

A validação do instrumento de pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira consistiu em entrevistas com oito especialistas em redes horizontais de empresas, realizadas pessoalmente ou por telefone em fevereiro e março de 2010. Esta etapa visou coletar informações complementares às da revisão de literatura para elaboração e verificação do

instrumento de coleta de dados, garantindo seu ajuste aos objetivos propostos, conforme sugerido por Santaolària e Diéguez (2005). Segundo os autores, os especialistas devem ser pessoas que tenham conhecimento sobre os atributos que se mede e, se possível experiência na elaboração de escalas.

Os oito participantes desta etapa foram selecionados por conveniência, de acordo com seu potencial de contribuição para a pesquisa: quatro consultores organizacionais que apoiaram a formação e desenvolvimento de redes horizontais, dois gestores de redes de empresas e dois acadêmicos que pesquisam o tema cooperação interorganizacional. Cada especialista recebeu uma descrição sucinta da proposta de pesquisa, incluindo as variáveis de pesquisa e os itens pré-selecionados para compor o questionário.

A participação de especialistas nesta etapa possibilitou adequar a revisão teórica às características das redes horizontais brasileiras, bem como levou ao aperfeiçoamento e adequação dos itens de cada variável. Por sugestão dos entrevistados, a dimensão da governança centralização das decisões foi dividida em centralização das decisões estratégicas e centralização das decisões operacionais. Especialização e coordenação foram consideradas dimensões da governança que não se aplicam às redes horizontais de empresas, embora façam sentido no contexto de alianças estratégicas estudado por Albers (2005). Os entrevistados também sugeriram que além do mecanismo de governança incentivos (com conotação positiva), fosse incluída uma dimensão denominada sanções, já que as redes podem adotar procedimentos que estimulem a cooperação através de penalidades. Em termos de gestão, os especialistas sugeriram acrescentar a dimensão liderança, considerada importante no contexto das redes e que não fez parte da revisão teórica.

6.1.2 Pré-teste do questionário de pesquisa

Com base nessas sugestões, elaborou-se uma versão preliminar do questionário de pesquisa que foi testada em abril de 2010 com seis empresários associados a redes dos segmentos de varejo de alimentos, medicamentos e materiais de construção. Esses empresários foram convidados a responder o questionário na presença do pesquisador, sinalizando questões cuja redação não estivesse clara, em desacordo com a realidade da rede e questões que não se sentissem à vontade para responder.

O questionário foi revisado com base nessas observações, levando à exclusão de questões e aprimoramento de outras cuja redação gerava dúvidas. Questões diretas sobre desempenho financeiro das empresas foram retiradas do questionário por sugestão dos empresários, devido ao caráter sigiloso das informações e eventuais dificuldades em fornecer dados condizentes com a realidade.

Julgou-se importante realizar uma segunda rodada de testes com a nova versão do questionário, com outros seis empresários associados a redes horizontais do varejo de alimentos, medicamentos, materiais esportivos e materiais elétricos. Esses empresários responderam ao questionário individualmente, sem a presença do pesquisador, e indicaram questões que não pareciam claras, que estavam em desacordo com a realidade da rede ou que não se sentissem à vontade para responder. Nesta etapa, igualmente realizada em abril de 2010, os empresários também foram questionados sobre o tempo de preenchimento do questionário, que ficou entre 15 e 20 minutos e foi considerado satisfatório pela maioria dos respondentes.

A partir dessas sugestões e eliminação de inconsistências, elaborou-se uma nova versão do questionário, considerada adequada para a pesquisa e que foi disponibilizada em sítio eletrônico para preenchimento *on-line* pelos empresários. Antes do envio do questionário a todas as empresas da base de dados, o mesmo foi aplicado a 30 empresas associadas a uma rede de farmácias no estado do Rio Grande do Sul. A opção pela aplicação do questionário a empresas de uma única rede procurou evitar que, em caso de necessidade de mudanças no questionário, diversas redes já tivessem participado da pesquisa.

Com estas respostas realizou-se os testes de validação de escalas, obtendo resultados que confirmaram a consistência interna do questionário. As questões sobre governança da rede obtiveram Alfa de Cronbach de .712. Para as questões sobre gestão da rede o Alfa de Cronbach foi de .896. Os itens sobre capital social tiveram Alfa de Cronbach de .909 e as questões sobre desempenho da empresa tiveram Alfa de Cronbach de .714. Todas as questões relativas às variáveis de controle também obtiveram Alfa de Cronbach acima de .650.

A versão final do questionário de pesquisa (Apêndice 1) foi construída em blocos. Nos três primeiros blocos os empresários foram questionados sobre a governança da rede, a gestão da rede e seu capital social. O quarto bloco do questionário incluiu perguntas sobre o desempenho das empresas, seguido por um bloco com variáveis de controle e caracterização da empresa respondente.

6.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis foram operacionalizadas por meio de questões objetivas. Em todos os casos foi utilizada uma escala Likert de 6 pontos (discordo totalmente até concordo totalmente), facilitando a comparação e análise estatística dos dados. As subseções seguintes esclarecem como cada variável foi operacionalizada. Sempre que possível, optou-se pelo uso de escalas múltiplas, formadas pela combinação de diversos itens em uma única escala composta, por meio do escore médio dos itens.

Segundo Hair *et al.* (2005) o uso de escalas múltiplas apresenta diversos benefícios. Em primeiro lugar, permite superar consideravelmente o erro de medida inerente a todas as variáveis. Erro de medida é o grau em que os valores observados não são representativos dos ‘verdadeiros’ valores devido a diversas razões, como equívocos na entrada de dados ou a falta de habilidade dos respondentes em fornecer informações precisas. Além disso, escalas múltiplas permitem representar os múltiplos aspectos de um conceito com uma medida única.

Quando corretamente construída, a escala múltipla combina os indicadores em uma só medida que representa o que acontece em comum no conjunto de medidas (HAIR *et al.*, 2005). Para avaliar a consistência interna dos itens, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach, que indica o grau de relação entre os itens que compõem a escala (SANTAOLÀRIA e DIÉGUEZ, 2005).

6.2.1 Desempenho das empresas participantes da rede

O estudo de Dess e Robinson (1984) mostra que medidas subjetivas de avaliação de desempenho apresentam correlação com medidas absolutas, embora estas sempre sejam preferíveis àquelas. No presente estudo, o construto desempenho das empresas participantes da rede foi baseado nas quatro dimensões de desempenho sugeridas pelo *Balanced Scorecard* (financeira, clientes, aprendizagem e inovação, processos), combinando medidas destacadas em estudos sobre alianças e redes de empresas (VERSCHOORE, 2006; ADAM, 2006; MOHR e SPEKMAN, 1994; MJOEN e TALLMANN, 1997). A opção por um conjunto amplo de dimensões de desempenho (ver Tabela 6) resulta da discussão realizada na seção 3.1

sobre a multidimensionalidade do desempenho organizacional, as dificuldades de mensurar resultados de empresas em redes e a necessidade de ir além das medidas exclusivamente financeiras.

Tabela 6: Operacionalização da variável desempenho das empresas

VARIÁVEL: Desempenho das empresas participantes da rede		
Dimensão	Número de Itens	Alfa de Cronbach
Financeira	3 itens	.669
Clientes	2 itens	.888
Aprendizagem e inovação	2 itens	.858
Processos	2 itens	.883
Desempenho da empresa – construto agregado	Média das quatro dimensões anteriores	.864

Como informação adicional sobre os resultados proporcionados pela participação da empresa na rede, desenvolveu-se um conjunto de três itens para mensurar a Satisfação do empresário com a rede, que apresentou Alfa de Cronbach de .838. Estes itens questionavam o grau de satisfação do empresário com os benefícios que a participação na rede proporciona à sua empresa, a relação custo benefício de participar da rede e a possibilidade desse empresário desligar-se da rede nos próximos 12 meses (escala reversa).

6.2.2 Governança da Rede Horizontal de Empresas

A variável governança da rede foi dividida em seis dimensões, a partir das discussões sobre as características da governança da rede e as sugestões dos especialistas. Através dessas dimensões procurou-se identificar diferenças no sistema de governança das redes horizontais em termos de nível de centralização das decisões estratégicas, nível de centralização das decisões operacionais, nível de formalização, nível de controle, nível de incentivos e nível de sanções exercido pela governança da rede (Tabela 7).

Tabela 7: Operacionalização da variável governança da rede horizontal

VARIÁVEL: Governança da rede horizontal		
Dimensão	Número de Itens	Alfa de Cronbach
Nível de centralização da tomada de decisões estratégicas da rede	2 itens	.753
Nível de centralização da tomada de decisões operacionais da rede	2 itens	.729
Nível de formalização	2 itens	.759
Nível de controle	2 itens	.868
Nível de incentivos	1 item	-
Nível de sanções	1 item	-

A divisão da dimensão centralização do processo de tomada de decisões em centralização das decisões estratégicas e centralização das decisões operacionais foi sugerida pelos especialistas, por considerarem que esta é uma característica dos processos decisórios em redes horizontais. Além disso, em diversas análises utiliza-se variáveis agregadas de governança, conforme resultado da análise fatorial que será apresentada no capítulo 7.

6.2.3 Gestão da Rede Horizontal de Empresas

A variável gestão da rede foi dividida em sete dimensões (Tabela 8), visando a identificar a intensidade de utilização de práticas de gestão por parte da rede interorganizacional. O número de dimensões desta variável deve-se à variedade de práticas de gestão que podem ser adotadas por redes de empresas e conseqüentemente podem estar relacionadas ao desempenho das empresas participantes.

A lista gerada a partir da revisão teórica (VERSCHOORE, 2006, ADAM, 2006, GRANDORI e SODA, 1995, RITTER e GEMÜNDEN, 1998; SYDOW e WINDERLER, 1994; GRANDORI E SODA, 1995; BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2008) foi submetida a especialistas para complementação e validação antes da elaboração do questionário. A dimensão liderança, que não fez parte da revisão teórica, foi citada pelos especialistas. Ainda que, a rigor, não se trate de uma prática de gestão, ela foi destacada como um elemento importante para o funcionamento da gestão da rede.

Tabela 8: Operacionalização da variável gestão da rede horizontal

VARIÁVEL: Gestão da rede horizontal		
Dimensão	Número de Itens	Alfa de Cronbach
Estímulo à aprendizagem e inovação	3 itens	.893
Planejamento	3 itens	.907
Avaliação	2 itens	.821
Comunicação	2 itens	.705
Seleção de integrantes	2 itens	.729
Oferta de serviços aos participantes	2 itens	.920
Liderança	3 itens	.912
Gestão da rede – construto agregado	Média das sete dimensões anteriores	.890

Agregando as sete dimensões anteriores (19 itens), a variável independente gestão da rede interorganizacional obteve alta confiabilidade (Alfa de Cronbach .890), considerando o conjunto de dimensões que mensuram a gestão.

6.2.4 Capital Social dos empresários participantes

A variável foi operacionalizada em três dimensões, representando diferentes aspectos do capital social, conforme sugestão de Nahapiet e Ghoshal (1998): dimensão estrutural, dimensão relacional e dimensão cognitiva (Tabela 9).

A dimensão estrutural do capital social foi mensurada questionando os empresários sobre o número de contatos dentro da rede, isto é, outros empresários com os quais eles discutem aspectos relacionados ao seu negócio, concorrentes, fornecedores, etc. Em outras palavras, consistiu em identificar a rede social do empresário dentro da rede formalmente estabelecida. Além disso, na dimensão estrutural do capital social os empresários também foram questionados sobre a diversidade de perfil desses contatos, em termos de conhecimentos e informações.

Nas questões sobre as dimensões relacional e cognitiva do capital social o respondente era convidado a opinar especificamente sobre os contatos que ele havia indicado na questão sobre a dimensão estrutural. Ou seja, se ele havia informado que tem contatos próximos com

cinco empresários da sua rede (dimensão estrutural), agora deveria responder sobre a qualidade da relação com esses contatos (confiança na idoneidade, na capacidade, reciprocidade, proximidade das relações sociais) e em que medida compartilhavam objetivos comuns e visão comum.

Tabela 9: Operacionalização da variável capital social

VARIÁVEL: Capital social dos empresários participantes da rede		
Dimensão	Número de Itens	Alfa de Cronbach
Dimensão estrutural – número de contatos	1 item, baseado em Smith, Collins e Clark (2005)	-
Dimensão estrutural – diversidade de contatos	1 item	-
Dimensão relacional	5 itens (desenvolvimento próprio e adaptações de Leana e Pil, 2006; Smith, Collins e Clark, 2005)	.785
Dimensão cognitiva	3 itens (desenvolvimento próprio e adaptações de Leana e Pil, 2006; Tsai e Ghoshal, 1998)	.815

A partir das três dimensões do conceito foi gerada uma variável agregada de Capital Social do empresário, procedimento adotado em pesquisas como a de Leana e Pil (2006). Para isso, o número absoluto de contatos do empresário foi transformado em seis categorias, tornando possível a agregação com os demais itens (Alfa de Cronbach de .707).

6.2.5 Nível de acesso a informações

Um dos principais benefícios do capital social para os atores é o acesso a recursos e informações que circulam na sua rede de contatos. Como forma de mensurar o volume de informações a que os empresários participantes de redes têm acesso, foram inseridas questões específicas no questionário de pesquisa. Os empresários responderam sobre a quantidade de informações a que têm acesso nas seguintes categorias (em escala Likert de 6 pontos, desde pouco acesso até muito acesso): Informações sobre fornecedores; sobre concorrentes; Ideias sobre práticas de trabalho que podem melhorar o negócio; Informações sobre inovações em produtos, serviços ou processos; sobre o mercado consumidor; e sobre legislação. Essas

categorias de informações foram sugeridas pelos especialistas entrevistados, que as consideram informações que o empresário pode acessar dentro da rede e que pode utilizar em benefício do seu negócio.

Na sequência, solicitou-se ainda que respondessem sobre que percentual dessas informações é acessado de outros empresários da sua própria rede, da central da rede e de contatos externos à rede (totalizando 100%). Essa questão teve como objetivo compreender o papel do capital social “intra-rede” do empresário como fonte de acesso a recursos e informações. Cabe destacar que estas questões não permitem identificar o conteúdo das trocas realizadas por um empresário. O volume de informações acessadas por um empresário a partir de outros empresários da rede pode ser inferior ao que ele obtém fora da rede, mas por outro lado pode ser mais estratégico ou acesso privilegiado a informações não disponíveis no mercado.

6.2.6 Variáveis de controle

Além das variáveis listadas anteriormente, foram incluídas questões com o objetivo de caracterizar a empresa e a rede que ela integra, tais como o tempo de associação da empresa à rede, tamanho da empresa, número de funcionários, o tipo de atividade realizada pelo empresário na rede horizontal (apenas associado, integrante de equipes de trabalho, integrante da diretoria), a frequência de participação do empresário nas atividades da rede e o nível de escolaridade do respondente.

Para informação geral, também se identificou o nível de competitividade do mercado em que as empresas estão inseridas. Segundo Hofer e Sandberg (1987), o nível de competitividade do ambiente de negócios está negativamente relacionado com desempenho financeiro. Quanto maior a hostilidade e competitividade, menor o desempenho financeiro esperado, embora a relação possa ser positiva em termos de desempenho inovativo ou aprendizagem. A competitividade do ambiente de negócios pode ser mensurada através de três itens sugeridos por Hofer e Sandberg (1987) com o acréscimo de um item proposto por Scheer (2008), com coeficiente Alfa de Cronbach .750.

6.2.7 Informações gerais sobre as Redes Horizontais

Em paralelo ao questionário respondido pelos empresários, elaborou-se um questionário para coleta de informações gerais sobre as redes horizontais de empresas (Apêndice 2). Esse questionário foi enviado por *e-mail* à central das redes e respondido pelo presidente da rede, gestor ou outro funcionário administrativo. Foram solicitadas informações como ano de fundação da rede, número de associados na época de fundação da rede, número atual de associados, cidade da sede da rede e abrangência geográfica da rede. Além disso, questionou-se o tipo de ações coletivas realizadas pela rede e aspectos relacionados à sua estrutura de gestão.

6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA

É difícil estimar o número de redes horizontais existentes no Brasil. Um levantamento realizado pelo SEBRAE em 2008 dava conta da existência de 841 redes em todos os estados brasileiros (SEBRAE, 2008)². Nesse levantamento, destacaram-se com maior número de redes os segmentos de Supermercados (24%), Multisegmento³ (12%), Materiais de construção (7%), Farmácias (7%) e Artesanato (6%). O estado do Rio Grande do Sul apresentou o maior número de redes nessa pesquisa (139), seguido por São Paulo (111 redes) e Minas Gerais (88 redes).

No entanto, esse levantamento não incluiu grande parte das redes existentes no estado do Rio Grande do Sul, cujas informações e dados de contato não foram fornecidos ao SEBRAE pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), órgão que apoiou a formação de muitas redes gaúchas. Conforme a própria SEDA, ao longo dos últimos dez anos foram criadas aproximadamente 260 redes de empresas no Rio Grande do Sul, com apoio do Programa Redes de Cooperação (SEDAI, 2010). Considerando esses dados e a defasagem de tempo em relação à pesquisa realizada pelo SEBRAE, é provável que o

² O levantamento incluiu grupos formados tanto por pessoas físicas quanto jurídicas, de maneira que nem todas as redes mapeadas se enquadram no conceito utilizado neste estudo, em que são consideradas somente as cooperações interorganizacionais.

³ Foi considerada como rede Multisegmento a associação de empresas ou empreendedores independentes que atuam em mais de um segmento e que procuram desenvolver um mix de produtos através da cooperação (SEBRAE, 2008).

número atual de centrais de negócios e redes horizontais de empresas constituída no Brasil seja superior a 1.000, em diversos segmentos de negócios.

Por outro lado, os números apresentados desconsideram o fato de que a constituição formal de uma rede não significa que ela se desenvolverá nem que se mantenha ativa no mercado ao longo do tempo. Um estudo de Toigo e Alba (2010), realizado em uma das regiões de atuação do Programa Redes de Cooperação no estado do Rio Grande do Sul, mostra que de um total de 41 redes horizontais criadas desde o ano 2000 na região pesquisada, somente 26 continuam ativas. As demais estão inativas, foram dissolvidas ou desvinculadas do programa público. Portanto, somente 63% das redes criadas continuam em atividade desde a sua criação. Analisando somente as redes criadas entre 2000 e 2003 os autores concluíram que nenhuma continua ativa. As redes que permanecem ativas possuem em média 14 empresas associadas, revelando um perfil de redes de pequeno porte em termos de número de participantes.

Ainda assim, pode-se partir de uma população de 800 a 1.000 redes horizontais de empresas no Brasil, em diversos segmentos de atividade, com abrangência geográfica distinta e grande amplitude no número de empresas participantes. A principal dificuldade consiste no acesso a informações sobre essas redes e, especialmente, aos empresários participantes. As instituições de apoio às redes não disponibilizam acesso aos bancos de dados e parte considerável das redes não possui *website* com dados de contato.

O tamanho da amostra é um dos elementos mais influentes sob o controle do pesquisador no planejamento do estudo e das análises, influenciando diretamente no poder estatístico do teste de significância e na generalização dos resultados (HAIR *et al.*, 2005). Tendo em vista os objetivos propostos e as hipóteses de pesquisa, optou-se por uma amostra mínima de 150 empresas participantes de 30 redes diferentes (mínimo de 5 questionários por rede). Essa amostra permite tanto análises no nível das redes quanto no nível das empresas.

A opção por coletar pelo menos 5 questionários por rede deve-se ao fato de tratar-se de uma pesquisa multinível, que envolve variáveis no nível das empresas (nível 1) e variáveis no nível das redes horizontais (nível 2). Há uma crescente compreensão de que muitas pesquisas organizacionais envolvem mais de um nível de análise, sendo importante considerar tanto teorias multinível quanto desenhos de pesquisa multinível (HITT *et al.*, 2007). A decisão quanto ao número de respostas que serão agregadas depende de fatores como o orçamento da pesquisa e o tempo para coleta de dados, mas como regra geral é aconselhável

ter uma amostra maior no nível 2, com menos respondentes no nível 1, do que o contrário (SCHERBAUM e FERRETER, 2009).

Na presente pesquisa as variáveis governança e gestão da rede foram geradas a partir da agregação das respostas dos empresários da mesma rede, selecionados aleatoriamente. A seleção aleatória dos respondentes e a agregação de respostas contribuíram para a redução do viés que uma única resposta sobre as características da rede poderia gerar. Para testar a homogeneidade das respostas dos empresários sobre as características da sua rede, calculou-se o índice de desvio médio ou *average deviation index* (ADI), conforme sugestão de Burke e Dunlap (2002). Os resultados foram satisfatórios, demonstrando que as opiniões dos empresários têm homogeneidade suficiente para representar indicadores no nível da rede.

6.3.1 Coleta de dados

Concluída a etapa de definições operacionais da pesquisa e validação do instrumento de coleta de dados, desenvolveu-se um questionário *on-line* que foi enviado a uma base de dados de 2.322 empresas de varejo e serviços do Brasil inteiro, associadas a 77 diferentes redes horizontais em diversos setores. Essa lista de redes e associados foi elaborada a partir de pesquisas na *internet* e dados informados pelo SEBRAE-CE, Fórum de Redes do Rio Grande do Norte e Viaredes (associação que reúne redes horizontais do Rio Grande do Sul).

Cada empresa da lista recebeu um e-mail com *link* diferente de acesso ao questionário, tornando possível o controle do número de respostas por rede de empresas. Solicitou-se que o *e-mail* fosse encaminhado ao proprietário da empresa ou à pessoa da empresa responsável pela participação nas atividades da rede. Durante o mês de maio de 2010 foram enviadas duas ondas de *e-mails*, com intervalo de duas semanas entre o primeiro e o segundo envios. Como reforço, durante o mês de junho de 2010 foram realizados contatos telefônicos com empresas de diversas redes solicitando a participação na pesquisa, seguidos de reenvio do *link* que remetia ao questionário eletrônico.

Em casos específicos o questionário de pesquisa impresso foi entregue aos empresários e posteriormente recolhido. Essa forma de coleta foi utilizada com redes que disponibilizaram espaço em suas reuniões para apresentação da pesquisa e empresas que se localizavam em regiões de fácil acesso para o pesquisador. Nesses casos, os empresários

recebiam o questionário e devolviam posteriormente, reduzindo o risco de viés em caso de resposta na própria reunião da rede. No total, nesta etapa da pesquisa foram coletados 154 questionários através de aplicação *on-line* e 51 questionários impressos, de um total de 22 redes diferentes.

Em função das dificuldades de acesso a um número maior de redes de empresas, optou-se pela realização de uma segunda etapa de coleta de dados por telefone. Essa etapa foi realizada no mês de julho de 2010 pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Dois entrevistadores aplicaram o questionário a 99 empresários de 21 redes de empresas diferentes, selecionados aleatoriamente, totalizando uma amostra de pesquisa final de 304 empresas de 42 redes de todo o Brasil.

No encerramento dessa etapa, realizou-se testes estatísticos de comparação entre os dados coletados através de diferentes métodos de coleta. Foram selecionados aleatoriamente 50 questionários preenchidos pela *internet*, 50 questionários preenchidos manualmente (impressos) e 50 questionários coletados por telefone. Testes de análise de variância (Anova) revelaram diferenças estatísticas significativas entre os questionários coletados por telefone e os questionários coletados pelos outros dois métodos. Não houve diferenças estatísticas significativas entre as respostas de questionários impressos e *internet* (ver exemplos no Apêndice 3). O cálculo da média das respostas para as variáveis governança, gestão da rede e desempenho da empresa também revelou uma forte tendência de respostas mais altas nos questionários coletados por telefone (Apêndice 4).

Com base nas diferenças estatísticas geradas pela forma de coleta, decidiu-se pela eliminação dos 99 questionários coletados por telefone. É possível que a identificação do respondente na entrevista telefônica (apesar da garantia de anonimato das respostas) e a necessidade de responder rapidamente a uma sequência de perguntas relativamente complexas tenham influenciado os empresários a responder mais positivamente.

Optou-se então por uma nova coleta de dados, novamente através de questionário *on-line* e questionários impressos. Nesta etapa, realizada no mês de setembro de 2010, foram feitos contatos telefônicos tanto com as centrais das redes listadas quanto com os empresários associados, solicitando a participação na pesquisa. Redes que já haviam participado da coleta de dados por telefone não voltaram a ser contatadas.

Ao final da nova coleta de dados, chegou-se a uma amostra de 269 empresas de 49 redes diferentes. Desta amostra foram retirados os questionários incompletos e com viés (quando todas as perguntas de uma mesma variável eram respondidas da mesma forma). Além disso, foram mantidas na base de dados somente empresas associadas a redes em que se obteve o número mínimo de cinco respondentes. Adotou-se ainda como regra que as empresas tivessem pelo menos três anos de existência e um ano de participação na rede. Empresas com menos de um ano de participação na rede podem ter dificuldade de opinar sobre as características da rede e as ações da rede podem não ter gerado influência para seu desempenho em período tão curto de tempo.

A Tabela 10 apresenta a amostra final de pesquisa, caracterizada como uma amostra não-probabilística, composta por 218 empresas de 34 redes diferentes, identificando segmento de atuação da rede, unidade federativa da sede da rede e número de empresas que preencheram o questionário.

A maioria dos questionários foi respondida pelo proprietário da empresa (89,4%), em 9,1% dos casos foi respondido por um gerente, em dois casos (1,0%) por um funcionário da empresa responsável por participar das atividades da rede e somente um dos respondentes (0,5%) não identificou sua função na empresa. O alto percentual de questionários respondidos pelo proprietário ou gerente da empresa (98,6%) reduz a possibilidade de viés nas respostas decorrente da falta de conhecimento do respondente sobre as informações solicitadas.

Tabela 10: Amostra de pesquisa

Rede	Segmento da Rede	UF	Frequência
1	Farmácia	RS	15
2	Autopeças	RS	14
3	Supermercados	RN	11
4	Móveis e eletrodomésticos	RS	10
5	Supermercados	RN	9
6	Móveis	RS	8
7	Farmácia	RS	8
8	Farmácia	RS	8
9	Materiais de construção	RN	6
10	Materiais de construção	RS	6
11	Cursos e treinamentos	RS	6
12	Materiais de construção	RN	6
13	Materiais elétricos	RS	6
14	Materiais elétricos	RS	5
15	Livrarias/papelarias	RS	5
16	Supermercados	CE	5
17	Materiais de construção	PR	5
18	Materiais esportivos	RS	5
19	Livrarias/papelarias	RS	5
20	Materiais de construção	RS	5
21	Móveis e eletrodomésticos	RN	5
22	Materiais de construção	RS	5
23	Materiais de construção	ES	5
24	Farmácia	SP	5
25	Produtos de informática	RS	5
26	Materiais de construção	RS	5
27	Calçados	RS	5
28	Supermercados	CE	5
29	Supermercados	RS	5
30	Postos de combustíveis	RS	5
31	Livrarias/papelarias	RS	5
32	Supermercados	RS	5
33	Autocentros	RS	5
34	Supermercados	RN	5
			218

Do total de respostas, em 76,4% dos casos a empresa se identificou, informando um *e-mail* de contato no final do questionário. Um teste de comparação entre as respostas de empresas que se identificaram e aquelas que não se identificaram não revelou diferenças estatísticas significativas ($p < .01$).

6.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados, apresentado no próximo capítulo, foi realizado utilizando estatística descritiva e testes estatísticos paramétricos e não-paramétricos. Inicialmente, informações gerais sobre as redes e as empresas da pesquisa são apresentadas utilizando-se estatística descritiva, para situar o leitor sobre as características dos participantes do estudo. Na sequência, são realizadas análises no nível das redes horizontais (N=34) e no nível das empresas associadas às redes (N=218), visando a responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

As análises no nível das redes buscaram alcançar o primeiro e o segundo objetivos específicos do estudo, isto é, identificar diferenças nos sistemas de governança de redes horizontais de empresas e identificar se essas diferenças estão relacionadas a determinadas características das redes de empresas. Estas análises foram realizadas utilizando-se testes estatísticos não-paramétricos, em razão do tamanho da amostra (N=34) e por serem esses testes menos exigentes em termos dos parâmetros da população da qual se extraiu a amostra (SIEGEL e CASTELLAN Jr, 2006). Para testar a correlação entre variáveis, utilizou-se o teste de correlação por postos de Spearman e para comparações de médias utilizou-se o teste U de Mann-Whitney. Este teste permite comprovar se dois grupos independentes foram ou não extraídos da mesma população, sendo uma alternativa extremamente útil da prova paramétrica *t* (SIEGEL e CASTELLAN Jr, 2006).

As análises no nível das empresas associadas a redes (N=218) consistiram em análise fatorial, de correlação e regressão. A análise fatorial foi realizada para verificar a coerência de separar os construtos retirados da base teórica. Conforme Hair *et al.* (2005, p. 89), a “análise fatorial pode ser utilizada para examinar os padrões ou relações latentes para um grande número de variáveis e determinar se a informação pode ser condensada ou resumida a um conjunto menor de fatores ou componentes”. Através dessa técnica pode-se conseguir o resumo e redução dos dados.

Após a análise fatorial utilizou-se análises de correlação e regressão para testar as hipóteses de pesquisa e atingir os demais objetivos específicos do estudo, ou seja, analisar a relação da governança e da gestão das redes horizontais com o desempenho das empresas; a relação do capital social dos empresários com o desempenho das empresas, e; a relação da governança e da gestão com o capital social dos empresários. A opção pela análise de

correlação se justifica porque esta permite verificar se existe uma relação linear entre duas variáveis, isto é, se mudanças em uma variável também provocam mudanças na outra variável (MALHOTRA, 2001). A análise de regressão foi utilizada para confirmar se existe influência estatisticamente significativa de uma variável sobre outra, permitindo a confirmação ou rejeição das hipóteses apresentadas.

6.4.1 Transformação e padronização dos dados

A utilização de técnicas de estatística paramétrica tem como um de seus principais pressupostos a normalidade das distribuições de dados. O teste de Kolmogorov-Smirnov e a análise dos valores de assimetria e curtose das variáveis podem indicar a normalidade dos dados, segundo Hair *et al.* (2005). Esses autores sugerem que se calcule o valor estatístico Z para assimetria e curtose de cada variável⁴, o qual não deve exceder o valor crítico de $\pm 2,58$. Quando esse pressuposto não é atingido, deve-se optar por técnicas estatísticas não-paramétricas, que não especificam condições a respeito da distribuição da qual a amostra foi extraída (SIEGEL e CASTELLAN Jr, 2006) ou então é preciso adotar ações corretivas contra a não-normalidade (HAIR *et al.*, 2005).

Uma análise prévia dos dados detectou assimetria e curtose na distribuição da maioria das variáveis, com índices de Z assimetria superiores ao nível crítico indicado por Hair *et al.* (2005). Como forma de corrigir essa assimetria procedeu-se à transformação dos dados utilizando o método Cox-Box, sugerido por Osborne (2010). Esse método consiste em uma família de transformações que incorpora e estende as opções tradicionais de transformação de dados, facilitando a escolha da transformação que gera melhor ajuste dos dados. Ao invés de realizar uma série de transformações por tentativa e erro para encontrar a mais adequada para cada variável, como sugerem Hair *et al.* (2005), o método Cox-Box utiliza coeficientes lambda (λ) para realizar simultaneamente várias transformações equivalentes às transformações de potência (ex: $x^{1/4}$, $x^{1/3}$, $x^{1/2}$, x^2 , x^3 , x^4) dentre as quais se escolhe a mais adequada para cada variável. Isto é, aquela em que os dados apresentam o melhor ajuste em termos de assimetria e curtose em relação a uma distribuição normal.

⁴ $Z_{\text{assimetria}} = \frac{\text{assimetria}}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$ e $Z_{\text{curtose}} = \frac{\text{curtose}}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$, onde N é o tamanho da amostra.

O procedimento de transformação foi realizado com todas as variáveis do estudo, selecionando-se a mais adequada para cada variável. Para fins de comparação dos efeitos da transformação, somente 12% das variáveis originais apresentavam assimetria e curtose dentro dos níveis críticos de $\pm 2,58$. Depois da transformação, esse índice passou para 92%, indicando que houve redução no grau de assimetria e curtose de um grande número de variáveis, enquadrando-as nos padrões sugeridos.

Após a transformação, as variáveis foram padronizadas seguindo o procedimento sugerido por Kline (2005), que consiste em converter os valores das variáveis em escores z ⁵. Esse procedimento é necessário para colocar todas as variáveis em uma mesma escala e, assim, tornar possível a realização de comparações.

⁵ A padronização consiste em calcular o valor z de cada variável, como segue: $z = \frac{(x-M)}{s}$, onde x é o valor da variável, M é a média de todas as observações e s é o desvio padrão da amostra. Uma variável padronizada tem média 0 e desvio padrão 1.

CAPÍTULO VII: RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada com as redes e as empresas a elas associadas. As duas primeiras seções caracterizam as redes e empresas participantes do estudo. Na sequência apresenta-se análises no nível das redes e os testes das hipóteses propostas. Ao final de cada seção de análises, resgata-se os objetivos específicos do estudo e discute-se os principais resultados encontrados.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES HORIZONTAIS DO ESTUDO

Das 34 redes de empresas cujos associados responderam ao questionário da presente pesquisa, mais da metade é de três segmentos específicos: materiais de construção (8 redes), supermercados (7 redes) e farmácias (4 redes), segmentos que também se destacaram na pesquisa realizada pelo SEBRAE, em termos de número de redes formadas (SEBRAE, 2008). Como consequência, 56,9% das empresas que responderam ao questionário são dos três segmentos anteriormente citados (Tabela 11). Somente uma das redes é do setor de serviços (cursos e treinamentos), cinco delas operam simultaneamente nos setores comércio e serviços e 28 atuam exclusivamente no comércio.

Tabela 11: Redes de empresas da pesquisa agrupadas por segmento de atividade

Segmento	Número de Redes	%	Número de Empresas	%
Materiais de construção	8	23,5	43	19,7
Supermercados	7	20,6	45	20,6
Farmácia	4	11,8	36	16,5
Livrarias/papelarias	3	8,8	15	6,9
Móveis e eletrodomésticos	3	8,8	23	10,6
Materiais elétricos	2	5,9	11	5,0
Materiais esportivos	1	2,9	5	2,3
Autopeças	1	2,9	14	6,4
Cursos e treinamentos	1	2,9	6	2,8
Produtos de informática	1	2,9	5	2,3
Calçados	1	2,9	5	2,3
Postos de combustíveis	1	2,9	5	2,3
Auto centros	1	2,9	5	2,3
TOTAL	34	100	218	100

Em sua maioria, as redes brasileiras têm poucos anos de existência, uma vez que o fenômeno da formação de redes horizontais de empresas ganhou força somente na última década. O perfil das 34 redes do estudo comprova essa afirmação, como pode ser visto no Gráfico 2. Somente quatro redes (11,8% do total) têm mais de 10 anos de existência, sendo que a rede em atividade há mais tempo existe há 24 anos. O tempo médio de existência das redes é de 6 anos e meio.

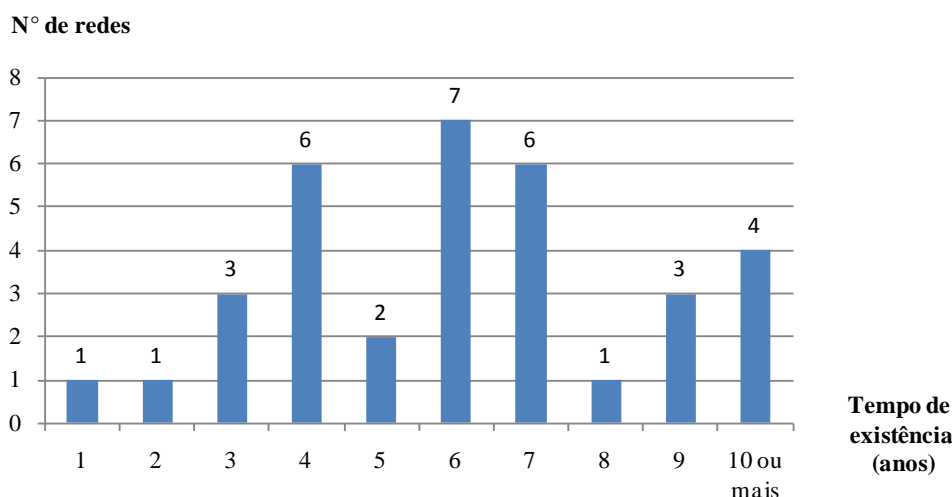


Gráfico 2: Tempo de existência das redes participantes da pesquisa

Outro dado relevante sobre as redes pesquisadas é o número de empresas associadas. Considerando-se que a grande maioria dessas redes é do varejo, o número de participantes pode ter influência considerável para determinar a capacidade de barganha da rede junto aos fornecedores, tanto na negociação de produtos como serviços. Redes com poucos participantes têm menores possibilidades de sensibilizar os fornecedores e realizar negociações vantajosas, especialmente em mercados onde haja fornecedores de grande porte.

Entre as redes pesquisadas há desde o caso de uma rede que possui apenas 8 associados até uma rede que possui 350 associados. O número médio de associados das redes é 44 empresas⁶ e, como se poderia esperar, há uma forte correlação entre o tempo de existência da rede e o número de associados da rede (.846, $p < .01$). Somente cinco redes possuem mais de 60 associados e a maioria das redes possui até 40 associados, como pode ser observado no Gráfico 3. Dentre as redes pesquisadas, cinco tiveram um decréscimo no número de participantes desde sua fundação, porém a maioria absoluta das redes (29) conseguiu expandir seu quadro de associados.

⁶ Essa média é fortemente influenciada pela rede com maior número de associados. Excluindo essa rede do cálculo, o número médio de associados das 33 redes restantes é de 34 associados.

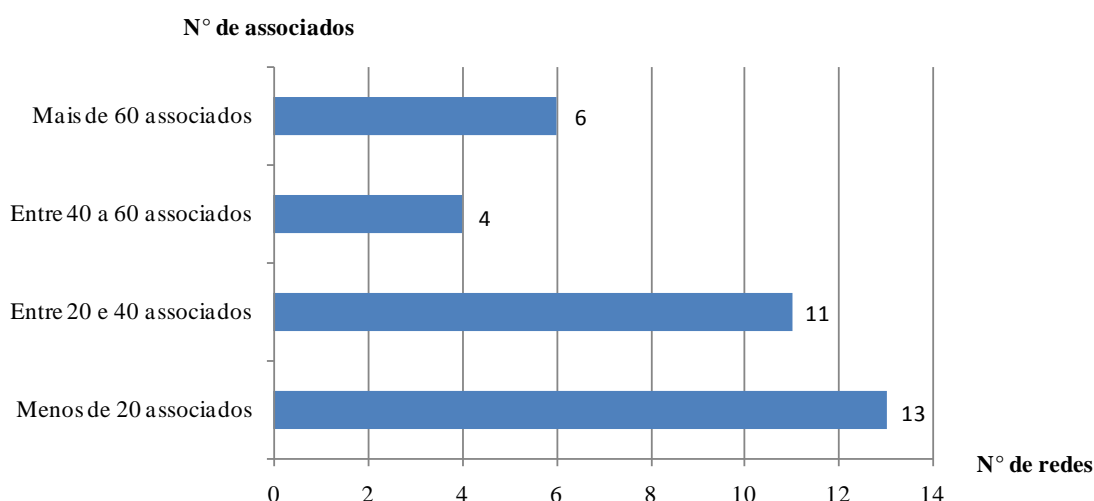


Gráfico 3: Categorização das redes participantes da pesquisa por número de associados

Todas as 34 redes são formalizadas e registradas no formato de associação e têm como característica comum realizar negociações com seus fornecedores para barganha de preço. Somente oito destas redes atuam também como atacadistas, adquirindo produtos em grande quantidade e revendendo para os seus associados. Essa opção, embora permita melhores condições de negociação com os fornecedores, exige que a rede estruture um centro de distribuição ou atacado para posterior repasse dos produtos aos seus associados.

Quanto à abrangência geográfica, observa-se um maior número de redes que possuem associados a nível regional (41,1%) ou estadual (47,1%). É pequeno o número de redes da amostra que possui associados em mais de um estado (5,9%) e nenhuma rede foi classificada como de abrangência nacional. Além disso, outros 5,9% das redes possuem associados apenas na cidade sede da rede. Esse resultado revela que a maior parte das redes ainda não está consolidada a ponto de adotar estratégias de crescimento e captação de associados em outros estados. A característica de abrangência geográfica da rede é considerada em análises posteriores do estudo, quando se relaciona o tamanho da rede e sua abrangência com características da governança e da gestão.

Para fins de caracterização, os gestores ou presidentes também foram questionados sobre o faturamento mensal conjunto das empresas da rede. Seis redes não divulgaram a informação, mas entre as demais redes verifica-se diferenças significativas de volume de negócios (Gráfico 4).

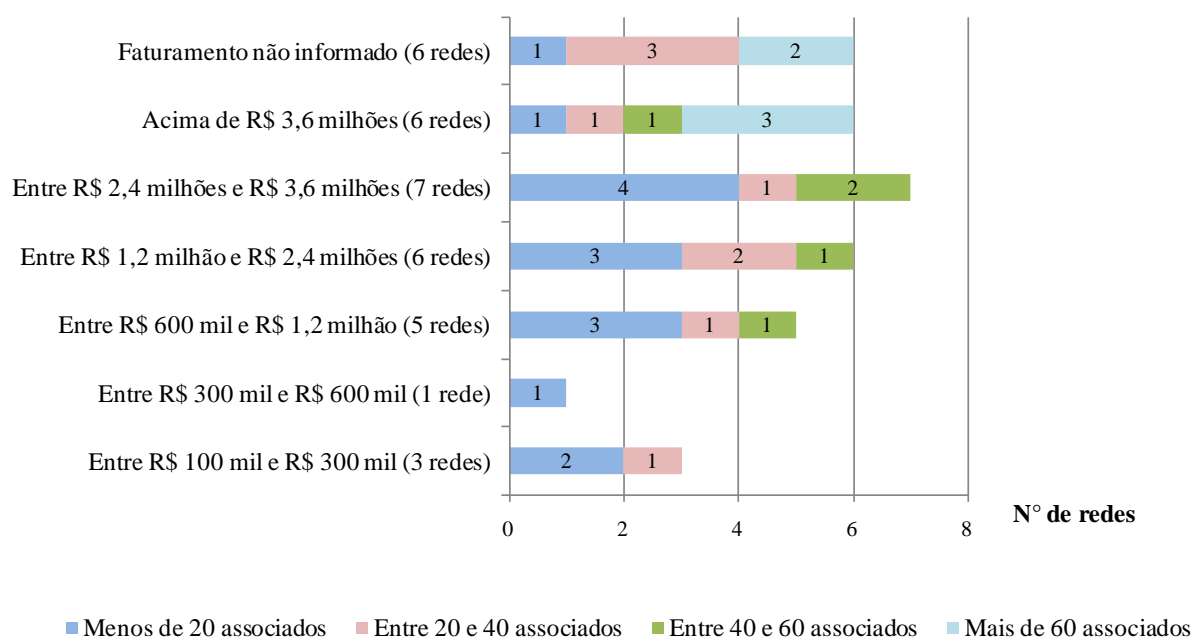


Gráfico 4: Categorização das redes participantes da pesquisa de acordo com o faturamento mensal das empresas associadas

Deve-se lembrar que esse resultado pode estar relacionado tanto ao porte das empresas associadas à rede quanto ao número de empresas participantes. A categoria cujo faturamento conjunto das empresas associadas supera R\$ 3,6 milhões mensais é formado por seis redes, das quais três têm mais de 60 associados. Como se pode observar também, as redes com menor número de associados estão concentradas nas categorias cujo faturamento mensal conjunto é menor.

7.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO ESTUDO

Apesar dos esforços para incluir na pesquisa empresas associadas a redes em todo o território brasileiro, dois terços das respostas (67%) foi dado por empresas localizadas no Rio Grande do Sul, enquanto 21,6% localizam-se no Rio Grande do Norte⁷. As demais empresas estão localizadas no Ceará (4,6%), Espírito Santo (2,3%), Paraná (2,3%) e São Paulo (2,3%).

⁷ Nesse estado, a pesquisa contou com o apoio do Fórum de Redes do Rio Grande do Norte, que congrega redes horizontais e repassou a proposta de pesquisa e o questionário aos presidentes das redes vinculadas.

Uma informação relevante refere-se à forma de participação do empresário na rede, conforme apresentado no Gráfico 5. Pouco mais de um terço dos respondentes (34,9%) não participa de atividades de gestão da rede, sendo apenas associados da rede horizontal. Entretanto, a grande maioria atua na gestão da rede. Estes empresários fazem parte de alguma equipe ou comissão gerencial da rede (37,2%) ou até mesmo da diretoria da rede (26,6%). O tipo de envolvimento do empresário com a rede é utilizado em análises posteriores, para identificação de diferenças entre os grupos.

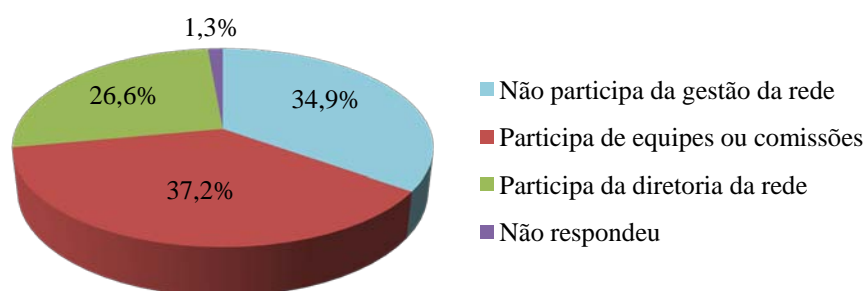


Gráfico 5: Forma de participação do empresário em atividades de gestão da rede

No que se refere ao porte das empresas participantes do estudo (enquadramento fiscal), os dados reforçam que as redes horizontais são um fenômeno que envolve principalmente empresas de pequeno porte. Na amostra de pesquisa, micro e pequenas empresas representam 89,9% dos casos. Somente 8,3% são empresas de médio porte e 0,5% são empresas de grande porte (1,3% das empresas não responderam). Informações adicionais de caracterização das empresas são apresentadas na Tabela 12, como número de funcionários, tempo de existência da empresa e tempo de participação na rede.

Tabela 12: Caracterização das empresas participantes da pesquisa

	Número de funcionários	Tempo de existência da empresa (anos)	Tempo de participação na rede (anos)
Média	11,9	16,6	4,4
Mediana	9	16,0	4
Mínimo	1	3	1
Máximo	80	55	16

A média e mediana do número de funcionários também confirmam que a amostra envolve principalmente empresas de pequeno porte. Essas empresas têm em média 16,6 anos

de existência, o que demonstra que a cooperação é uma estratégia mesmo para empresas que já atuam no mercado há vários anos. O tempo de participação das empresas na rede (em média 4,4 anos) deve-se ao fato de que a maioria das redes pesquisadas é recente, como apresentado anteriormente.

7.2.1 Desempenho das empresas em rede

Questionados sobre a satisfação com o resultado financeiro da sua empresa nos três últimos anos, a maioria dos empresários apontou níveis médios e altos de satisfação. Somente 8% dos pesquisados mostrou-se pouco satisfeito, como pode ser visto no Gráfico 6:

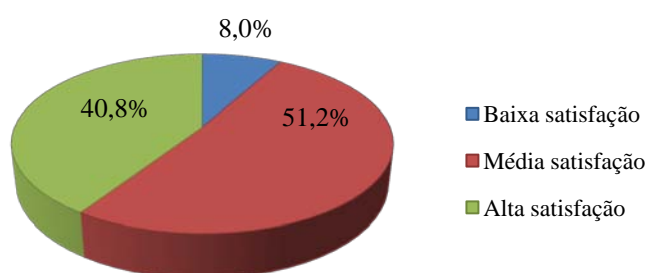


Gráfico 6: Nível de satisfação dos empresários com o resultado financeiro da empresa

Em relação ao desempenho das empresas nas quatro dimensões pesquisadas (financeira, clientes, aprendizagem e inovação, processos), observa-se que o conjunto das empresas obteve resultados médio-altos (entre 4,14 e 4,69) em todas as dimensões, considerando a utilização de uma escala do tipo Likert de 1 a 6 (Tabela 13).

Tabela 13: Desempenho das empresas nas quatro dimensões avaliadas

	Desempenho - dimensão financeira	Desempenho - dimensão clientes	Desempenho - dimensão aprendizagem e inovação	Desempenho - dimensão processos	Desempenho médio da empresa
Frequência	216	213	215	216	218
Média	4,14	4,19	4,70	4,59	4,40
Desvio padrão	1,04	1,19	1,04	1,04	0,88

Para compreender melhor o significado dos níveis de desempenho alcançados pelas 218 empresas da pesquisa, as mesmas foram divididas em três categorias, de acordo com os índices obtidos em cada dimensão de avaliação: empresas que relataram baixo desempenho,

empresas que relataram desempenho médio e empresas que relataram alto desempenho. O Gráfico 7 mostra os percentuais de empresas em cada categoria, para as quatro dimensões de desempenho pesquisadas.

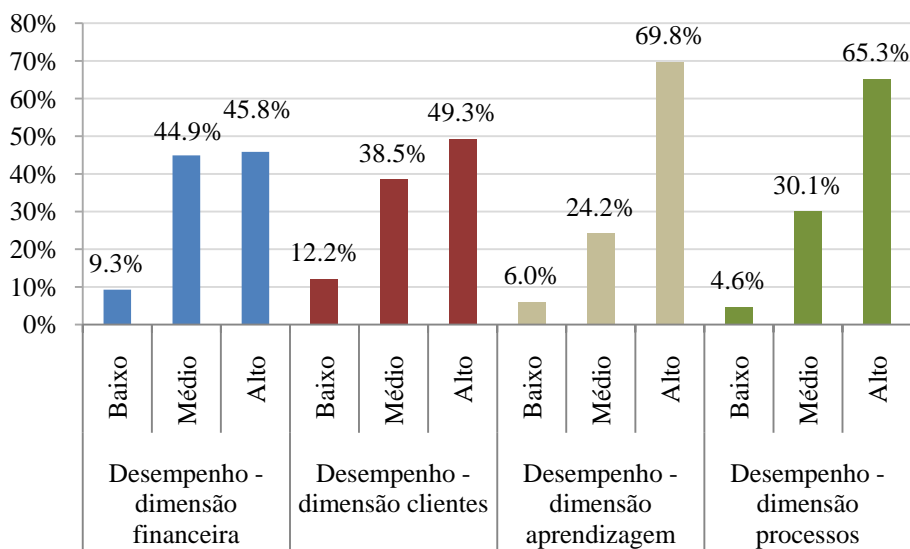


Gráfico 7: Categorização do desempenho das empresas nas dimensões de avaliação

Esses dados revelam que a grande maioria das empresas em rede obteve desempenho médio ou alto nos últimos três anos, nas dimensões avaliadas. O percentual de empresas com alto desempenho nas dimensões aprendizagem e processos é especialmente grande, se comparado com as duas outras dimensões. Esse resultado corrobora estudos que ressaltam as possibilidades de aprendizagem proporcionadas pelas redes interorganizacionais, como Child (2001) e Holmqvist (2003).

Ao analisar esse desempenho empresarial deve-se considerar ainda que a maioria das empresas está inserida em ambiente altamente competitivo (65,4%) ou pelo menos com média competição (30%). Somente 4,6% das empresas atuam em mercados que podem ser considerados como pouco competitivos, utilizando o construto baseado em itens desenvolvidos por Hofer e Sandberg (1987) e Scheer (2008). Portanto, mesmo considerando que a maioria das empresas está inserida em mercados competitivos, elas tiveram bom desempenho em todas as dimensões avaliadas, indicando a importância da participação na rede para seus negócios.

7.3 ANÁLISES NO NÍVEL DAS REDES PESQUISADAS

Esta seção descreve e compara as 34 redes horizontais às quais estão associadas as 218 empresas, conforme os dois primeiros objetivos específicos do estudo.

No questionário respondido pelas redes, somente três delas relataram que as atividades administrativas são realizadas exclusivamente pelos empresários associados, em um modelo similar ao de governança compartilhada descrito por Provan e Kenis (2007). Nesse formato não existe a figura da Organização Administrativa da Rede (OAR), que se encarrega das atividades de gestão da rede, e os próprios empresários executam todas as atividades administrativas.

No outro extremo, nenhuma rede é gerenciada exclusivamente por gestores contratados. Esse dado reforça o caráter cooperativo das redes horizontais e o papel da participação dos empresários para o desenvolvimento da rede, mas também pode indicar a dificuldades dessas redes de instituir gestores profissionais com maior autonomia para tomar decisões e administrar.

Entretanto, observa-se modelos intermediários de governança, em que as atividades administrativas da rede são realizadas por gestores contratados ou consultores contratados, com o apoio ou a participação efetiva dos empresários associados. Trata-se, portanto, de modelos híbridos de governança, que se aproximam do conceito de governança através de uma Organização Administrativa da Rede (OAR), proposta por Provan e Kenis (2007): em 8 redes, a gestão é conduzida pelos empresários com apoio de consultores externos, em 9 casos é realizada pelos empresários com apoio de funcionários contratados e em 12 redes a gestão é conduzida por executivos especialmente contratados para a função, mas com acompanhamento dos empresários⁸.

Essas informações são sintetizadas na Figura 11, mostrando um *continuum* de modelos de governança adotados pelas redes pesquisadas, desde redes com governança compartilhada até redes cuja OAR realiza as atividades administrativas.

⁸ Duas redes não responderam o questionário.

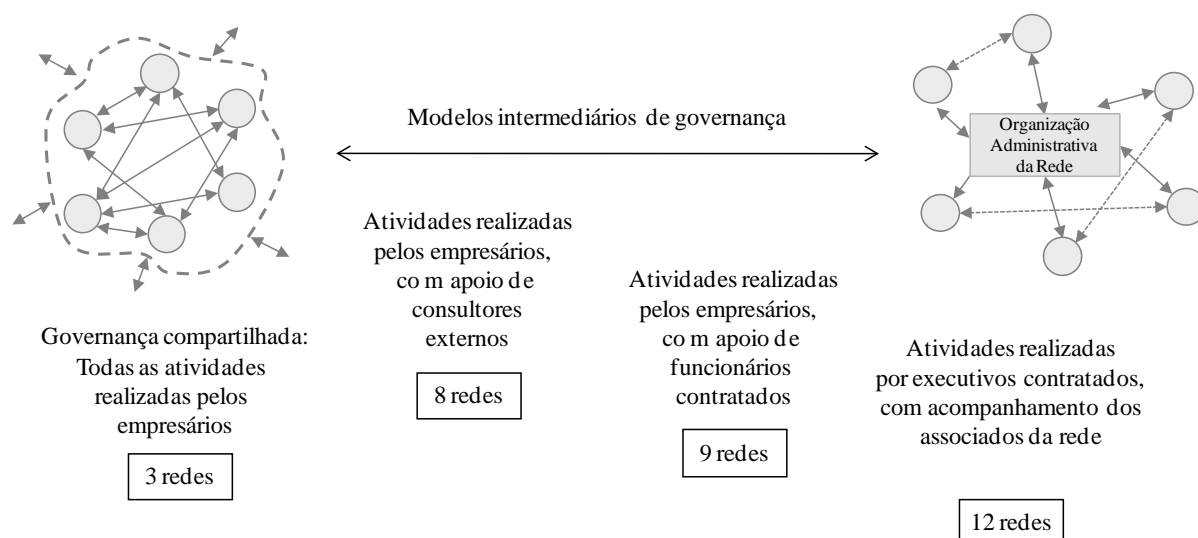


Figura 11: Classificação das redes da amostra segundo o modelo de governança adotado

As diferenças na governança das redes são melhor compreendidas através da análise das respostas dos empresários. Quando se observa o nível de centralização do processo de tomada de decisões na rede (isto é, a autonomia decisória concedida pelos empresários aos gestores das redes, sejam executivos contratados, seja a diretoria formada por empresários da rede), percebe-se que em média os gestores têm pouca autonomia para tomar decisões (média 2,81 em escala de 1 a 6), especialmente quando se trata de decisões estratégicas (média 1,97). Ainda assim, verifica-se um *continuum* nesse quesito de governança: há desde redes com menor centralização das decisões (Rede 9) até outro extremo de redes em que há maior nível de centralização das decisões (Rede 22), como pode ser observado no Gráfico 8.

Isso significa que, na Rede 9, o sistema de governança garante maior participação dos empresários nos processos decisórios. Esse modelo de organização aumenta as chances de que as decisões tomadas estejam alinhadas com os interesses da maioria dos associados e que sejam efetivamente executadas por eles, mas também pode levar a processos decisórios mais lentos ou longas discussões sem que haja definições ou acordos sobre as ações coletivas, especialmente se houver grande número de participantes. No caso da Rede 22, a governança da rede prevê menor envolvimento dos associados na tomada de decisões, mas há o risco de que essas decisões não atendam plenamente seus interesses ou não sejam colocadas em prática nas empresas.

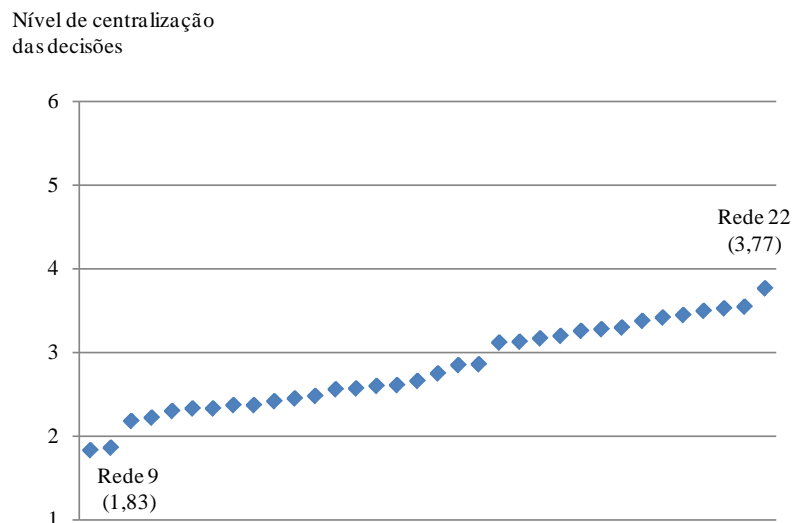


Gráfico 8: Nível de centralização das decisões nas redes pesquisadas

Quando se analisa o nível de utilização de mecanismos de governança (formalização, controle, incentivos e sanções) por parte das redes, percebe-se desde redes que utilizam esses mecanismos em níveis intermediários, como é o caso da Rede 7 (2,91), até redes que utilizam esses mecanismos em níveis altos, como é o caso da Rede 23 (5,33). Em outras palavras, embora os valores estejam concentrados em uma faixa próxima de valores (entre 3 e 5), pode-se perceber diferenças entre as redes pesquisadas em termos de utilização dos mecanismos de governança (Gráfico 9).

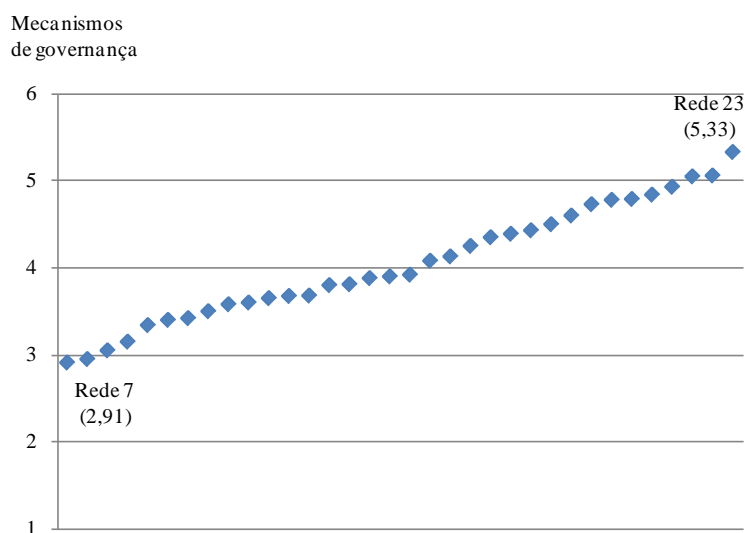


Gráfico 9: Nível de utilização de mecanismos de governança nas redes pesquisadas

Ao combinar essas duas dimensões de governança, observa-se que existem categorias de redes de empresas com diferentes sistemas de governança, mas a maioria se caracteriza por

baixos níveis de centralização da tomada de decisões e nível médio-alto de utilização de mecanismos de governança. Grande parte das 34 redes pesquisadas fica no quadrante superior esquerdo do Gráfico 10, dados os níveis de Centralização das decisões e uso de mecanismos.

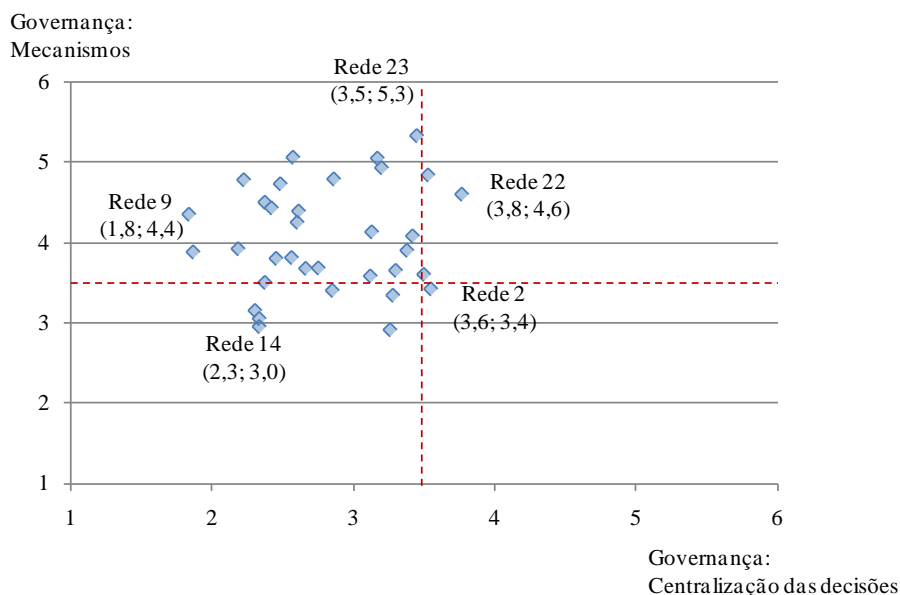


Gráfico 10: Governança das redes pesquisadas

Em termos de gestão, verifica-se uma semelhança ainda maior entre as redes pesquisadas (Gráfico 11). A rede com nível mais baixo de utilização de práticas de gestão, na opinião dos associados, teve um índice 3,56 (Rede 14), enquanto a rede com nível mais alto atingiu índice 5,38 (Rede 34). Na média, as 34 redes obtiveram um índice de gestão de 4,60 na escala de 6 pontos.

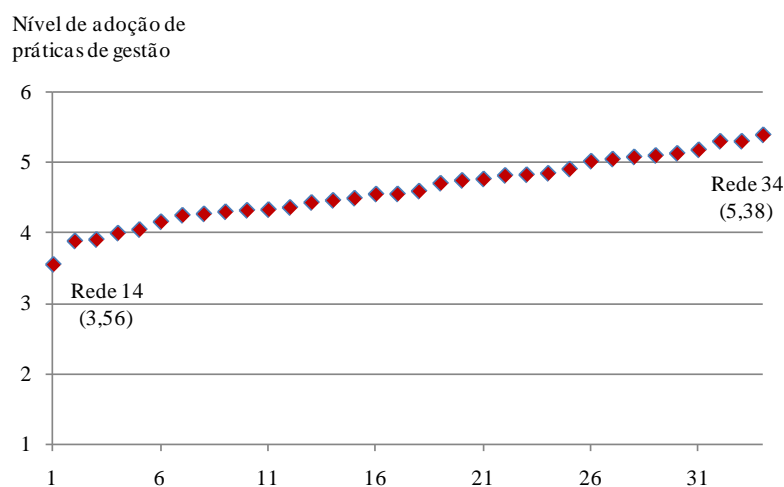


Gráfico 11: Nível de adoção de práticas de gestão pelas redes pesquisadas

7.3.1 Comparação de médias

Inicialmente procurou-se identificar se características das redes pesquisadas como número de associados, tempo de existência da rede e abrangência geográfica poderiam estar relacionadas às diferenças em termos de governança e gestão observadas nas análises descritivas.

Para a realização do primeiro teste, as redes foram divididas em quartis de acordo com o número de associados (Tabela 14) e as diferenças entre grupos foram testadas utilizando-se o teste U de Mann-Whitney.

Tabela 14: Categorização das redes pesquisadas por tamanho – número de associados

Tamanho da rede	Categoria	Nº de redes
Até 16 associados	1	9
De 17 a 26 associados	2	8
De 27 a 48 associados	3	9
Mais de 48 associados	4	8

Comparando as redes com menor número de associados (categoria 1) com as redes com maior número de associados (categoria 4), identifica-se diferenças no nível de centralização das decisões que permitem rejeitar a hipótese nula de igualdade entre os grupos ($p < .05$). Nas redes maiores há maior centralização das decisões, isto é, os gestores têm maior autonomia para decidir, o que pode ser explicado pelas dificuldades em tomar coletivamente todas as decisões quando o número de empresas envolvidas é maior. Esse resultado é confirmado pela correlação positiva entre o número absoluto de associados de cada rede e a autonomia decisória dos gestores (.495, $p < .01$).

No que se refere aos mecanismos de governança (formalização, controle, incentivos e sanções), não se verificou diferença significativa entre as categorias de redes no nível geral de utilização desses mecanismos. Porém, quando se analisa individualmente os mecanismos de governança, verifica-se que redes maiores utilizam um nível maior de incentivos que redes menores ($p < .01$). Incentivos, nesse caso, podem ser um mecanismo para estimular comportamentos de acordo com os interesses coletivos e inibir a ação de caronas, como previsto por Olson (1999). Em redes maiores o controle social realizado pelos próprios

membros pode ser um mecanismo ineficiente, exigindo a criação de mecanismos formais adicionais.

Em termos de adoção geral de práticas de gestão também não se pôde observar uma diferença significativa entre redes das categorias 1 e 4. No entanto, comparando individualmente as práticas de gestão verificou-se que redes com maior número de associados apresentaram níveis maiores de práticas de planejamento e comunicação ($p < .05$). Esta última prática tende a ganhar importância à medida que a rede cresce, já que aumenta a necessidade de um eficiente fluxo de informações e nem sempre é possível reunir todos os associados em encontros presenciais. Nas demais práticas de gestão não houve diferenças que permitam rejeitar a hipótese de igualdade entre os grupos.

Para fins de comparações, as redes também foram divididas em categorias de acordo com o número de anos de existência, conforme Tabela 15. Poder-se-ia esperar, por exemplo, que redes mais antigas apresentassem níveis maiores de utilização de práticas de gestão do que redes mais novas.

Tabela 15: Categorização das redes pesquisadas por tempo de existência

Tempo de existência da rede	Categoria	Nº de redes
Até 4 anos	1	11
De 5 a 6 anos	2	9
7 anos	3	6
Mais de 7 anos	4	8

Redes mais antigas – com mais de sete anos – apresentaram níveis mais altos de práticas de planejamento e comunicação em relação às redes mais jovens ($p < .05$), mas não houve diferenças significativas nas demais práticas. Esse resultado pouco expressivo de alteração nos níveis de utilização de práticas de gestão em redes mais antigas pode ser interpretado de diversas formas: empresários que cooperam há mais tempo podem ser mais críticos em relação ao que esperam em termos de gestão da rede, enquanto em redes mais novas a avaliação é mais positiva, mesmo que os níveis de utilização de práticas de gestão sejam menores. Neste caso, trata-se de uma questão de interpretação dos participantes, que não pode ser confirmada com os dados coletados.

Por outro lado, o resultado pode ser interpretado como uma dificuldade das redes de atingir patamares superiores de gestão com o passar do tempo. Esta interpretação representa um problema mais grave, pois o amadurecimento da rede e o crescimento no número de

associados deveria implicar em maiores esforços de gestão e adoção de níveis superiores de práticas de gestão, uma vez que o tamanho da rede e o número maior de participantes tende a exigir um melhor gerenciamento.

Entretanto, existem diferenças estatísticas significativas em termos de governança, quando se compara redes mais novas com redes mais antigas. Redes com mais de 7 anos de existência possuem processos decisórios mais centralizados, oferecendo mais autonomia aos seus gestores do que redes que possuem até 4 anos de existência ($p < .01$). Além disso, redes mais antigas também utilizam o conjunto agregado de mecanismos de governança em maior intensidade do que as redes mais jovens ($p < .05$). Essa diferença entre médias é reforçada pela correlação positiva entre o tempo de existência de cada rede (em anos) e a autonomia decisória dos gestores (.502, $p < .01$) e utilização de mecanismos de governança (.392, $p < .05$). É possível que, com o amadurecimento da rede, ocorram mudanças no seu sistema de governança, oferecendo maior autonomia aos gestores e reforçando mecanismos que nos primeiros anos são menos utilizados.

Finalmente, também se comparou a governança e a gestão entre redes de diferentes categorias de abrangência geográfica (Tabela 16). Considerando que a maioria das redes tem abrangência regional (categoria 2) e estadual (categoria 3), as comparações foram realizadas entre esses dois grupos. Redes de abrangência regional possuem empresas associadas em uma região geográfica específica, em um raio de ação bastante próximo. Por sua vez, redes estaduais têm associados em várias regiões de um mesmo estado, cobrindo uma área geográfica maior.

Tabela 16: Categorização das redes pesquisadas por abrangência geográfica

Abrangência da rede	Categoria	Nº de redes
Local	1	2
Regional	2	14
Estadual	3	16
Interestadual	4	2

As duas categorias analisadas não apresentaram diferença estatística significativa em termos de práticas de gestão. Porém, em termos de governança, redes de abrangência estadual possuem processos decisórios mais centralizados, a níveis estatisticamente significativos ($p < .05$) e que permitem rejeitar a hipótese de igualdade. Novamente, essa diferença é compreensível à medida que redes estaduais têm maior dificuldade para reunir todos os

associados para tomar decisões. Oferecer maior autonomia aos gestores é uma forma de acelerar o processo decisório, mas não significa que as decisões tomadas serão implementadas ou seguidas pelos associados, podendo gerar implicações negativas no desempenho das empresas.

As principais diferenças identificadas na comparação entre as 34 redes, sob diferentes critérios de categorização, são apresentadas na Tabela 17:

Tabela 17: Comparações das características de governança e práticas de gestão entre categorias de redes

		ASPECTO ANALISADO		
		Governança da rede – centralização da tomada de decisões	Governança da rede – mecanismos (formalização, controle, incentivos e sanções)	Gestão da rede
CRITÉRIO DE CATEGORIZAÇÃO	Número de associados da rede	Redes com mais de 48 associados têm maior centralização das decisões (gestores com mais autonomia decisória) que redes com menos de 16 associados.	Redes maiores utilizam um nível maior de incentivos do que redes menores.	Redes maiores apresentaram maiores níveis de utilização de práticas de planejamento e comunicação.
	Tempo de existência da rede (redes)	Em redes formadas há mais de 7 anos a centralização das decisões é maior do que em redes formadas há menos de 4 anos.	Redes formadas há mais de 7 anos utilizam mecanismos de governança em maior intensidade do que redes formadas há menos de 4 anos.	Redes mais antigas apresentaram maiores níveis de utilização de práticas de planejamento e comunicação.
	Abrangência geográfica da rede	Redes de abrangência estadual têm maior centralização na tomada de decisões do que redes regionais.	Não houve diferenças estatísticas significativas.	Não houve diferenças estatísticas significativas.

7.3.2 Discussão dos resultados: primeiro e segundo objetivos específicos

As análises no nível das redes horizontais permitiram alcançar o primeiro e o segundo objetivos específicos propostos no estudo. A seguir recupera-se esses objetivos e discute-se os principais resultados:

Primeiro objetivo específico: Identificar e analisar a existência de diferenças na governança das redes horizontais de empresas.

Os modelos de governança descritos por Provan e Kenis (2007) puderam ser observados empiricamente: algumas redes da amostra adotam um modelo de governança compartilhada, mas a maioria optou pela governança através de uma Organização Administrativa da Rede, que Park (1996) chamou de governança trilateral e Windeler (2003) conceituou como coordenação heterárquica. Os modelos básicos de governança desdobram-se em modelos híbridos, com uma Organização Administrativa constituída e níveis diferentes de participação dos associados nas atividades administrativas da rede. Esse resultado respalda a proposta de Provan e Kenis (2007) e confirma a existência de modelos híbridos de governança, além dos modelos básicos que os autores propõem.

As diferenças na governança das redes ficam claras quando se analisa o nível de utilização das seis dimensões de governança (centralização das decisões estratégicas, centralização das decisões operacionais, formalização, controle, incentivos e sanções), adaptadas dos estudos de Albers (2005, 2009, 2010). Ainda que haja similaridades entre as redes pesquisadas, com níveis relativamente baixos de centralização das decisões e níveis médio-altos de utilização de mecanismos de governança, é possível verificar diferenças. As redes optaram por uma combinação de diferentes níveis de utilização das dimensões de governança, desde redes com maior centralização nas decisões até redes pautadas por decisões participativas e pouco centralizadas. O mesmo ocorre em relação aos mecanismos de governança: algumas redes utilizam maiores níveis de incentivos ou mesmo um nível maior em todo o conjunto de mecanismos de governança.

Tal resultado é interessante se considerado que todas as redes da pesquisa foram constituídas no mesmo formato jurídico, como associações sem fins lucrativos. Isso significa que elas seguem as mesmas regras jurídicas de constituição e regulação, mas na prática adaptam essas regras e procedimentos de acordo com suas necessidades. Confirma-se, portanto, o argumento de Müller-Hagedorn e Preißner (1998). Segundo esses autores, embora as regras de participação nas decisões que caracterizam empreendimentos cooperativos sejam juridicamente determinadas, na prática existem possibilidades de organização das atividades e dos processos para aumentar a eficiência, concedendo maior autonomia aos gestores da rede ou utilizando comitês e grêmios.

Segundo objetivo específico: Identificar como diferenças na governança das redes horizontais estão relacionadas ao seu tempo de existência, ao seu tamanho e à abrangência geográfica.

Verificou-se que diferenças no nível de utilização das dimensões de governança, por parte das redes horizontais, estão relacionadas a aspectos como o número de associados da rede, tempo de existência da rede e sua abrangência geográfica. Pode-se concluir que acontecem mudanças na governança da rede à medida que estas se tornam mais antigas, crescem em número de participantes ou área geográfica de atuação.

Em redes com mais de 48 associados, formadas há mais de 7 anos ou com abrangência geográfica estadual, verificou-se maior centralização dos processos decisórios. Os gestores dessas redes têm mais autonomia para tomar decisões, com menor nível de participação dos associados. Redes maiores também utilizam níveis maiores de incentivos, como forma de estimular os associados a implementar as ações coletivas ou cumprir as decisões da rede. Além disso, verificou-se que redes formadas há mais de 7 anos utilizam o conjunto agregado de mecanismos de governança (formalização, controle, incentivos e sanções) em níveis maiores que redes jovens. Estes achados fazem sentido à luz da teoria de Olson (1999), segundo o qual grandes grupos exigem a utilização de mecanismos para evitar comportamentos oportunistas ou caronas, que usufruem os benefícios da cooperação, mas pouco se empenham para gerar esses benefícios.

Mesmo que a presente pesquisa não seja de caráter longitudinal, pode-se conjecturar que esses resultados confirmam a tese de Provan e Kenis (2007) de que a governança de redes é transitória e sofre modificações e ajustes com o passar do tempo. A lógica de tomada de decisões participativas que serve para uma pequena rede, com poucos participantes, por exemplo, tende a ser modificada com a entrada de novos participantes diante da necessidade de manter a rede funcionando de maneira eficiente. Mudanças muito parecidas foram descritas por Fröhlich (2003) e Wellenbeck (2001) referindo-se às redes horizontais na Alemanha, as quais também perceberam a necessidade de modificar sua governança em função do número de associados e abrangência.

Também se deve considerar que, na média, as redes brasileiras ainda são muito pequenas em número de participantes, se comparadas a redes de outros países. Na Alemanha, por exemplo, existem redes com centenas ou até milhares de participantes como Edeka (supermercados), Intersport (materiais esportivos), e Anwr (calçados), nas quais uma maior centralização das decisões foi inevitável, sob pena de impedir o funcionamento da rede ou

torná-la tão lenta que seria impossível atuar em um mercado de alta competição (WEGNER e PADULA, 2010). Não se pode prever como e quando essas mudanças serão conduzidas nas redes brasileiras, mas considerando o tamanho atual das redes a relação negativa entre centralização das decisões e desempenho é compreensível. Isto é, com um número pequeno de participantes (em média 40), centralizar as decisões não parece ser necessário e se mostra ineficiente.

7.4 ANÁLISES NO NÍVEL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Além da análise das 34 redes, apresentada na seção anterior, realizou-se análises no nível das empresas da amostra (N=218), para realização dos testes das hipóteses propostas e para atingir os demais objetivos específicos do estudo.

7.4.1 Análise fatorial: os construtos Governança e Gestão da rede

O estudo partiu de definições e operacionalizações já utilizadas em outros trabalhos para as variáveis desempenho das empresas e capital social dos empresários. No entanto, a própria literatura é controversa quando se trata dos conceitos de governança e gestão. A separação dos termos em duas variáveis distintas, realizada com base nos argumentos de Theurl (2005) e Albers (2005, 2010), baseou-se em conceitos teóricos e estudos qualitativos realizados por esses autores. O conceito de governança, entendido neste estudo como as regras de organização da rede, processo de tomada de decisões, formalização, controle, incentivos e sanções, até o presente foi pouco explorado em estudos sobre arranjos interorganizacionais, em especial redes horizontais de empresas. Em alguns casos, elementos de governança e gestão são apresentados sem qualquer tipo de distinção, como no estudo de Grandori e Soda (1999), por exemplo.

Como forma de avançar em relação aos estudos citados e considerando que há um número muito pequeno de pesquisas que tratam o tema, realizou-se uma análise dos dados coletados para verificar a coerência de separar os construtos conforme apresentados na seção

de método. Para tanto realizou-se a análise fatorial dos itens da pesquisa empírica, incluindo todas as dimensões de governança, gestão, capital social e desempenho das empresas. Para a definição do número de fatores, adotou-se o critério da raiz latente, em que somente os fatores que têm raiz latente ou autovalores maiores que 1 são considerados significantes. “O raciocínio para o critério da raiz latente é que qualquer fator individual deve explicar a variância de pelo menos uma variável se o mesmo há de ser mantido para interpretação (HAIR *et al.*, 2005, p. 101)”. Para Malhotra (2001), fatores com variância inferior a 1 não são melhores do que uma variável isolada, portanto não faz sentido mantê-los na solução.

A análise identifica cinco componentes ou fatores que explicam 63,14% da variância dos dados, com KMO de 0,889, indicando bom grau de ajuste dos dados à análise fatorial (HAIR *et al.*, 2005). Além disso, o teste Bartlett de esfericidade obteve significância de 0,000 confirmando que o método de análise fatorial é adequado para tratamento dos dados. O percentual de variância dos dados explicada pelos cinco fatores encontrados alcançou um nível considerado adequado por Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2001). Para Hair *et al.* (2005), nas ciências sociais aplicadas pode-se considerar satisfatória uma solução que explique 60% da variância dos dados. Os resultados da análise fatorial são apresentados na Tabela 18.

Verifica-se que cinco componentes distintos são gerados. Os itens de gestão são agrupados, formando um fator específico (componente 1 – *Gestão da rede*) que responde por 18,71% da variância dos dados. Um segundo fator (componente 2 – *Desempenho da empresa*) é formado pelas quatro dimensões de desempenho, equivalente a 14,77% da variância dos dados. As três dimensões do capital social, conforme a revisão de literatura, ficam agrupadas em um fator específico (componente 3 – *Capital social*), que responde por 11,51% da variância dos dados. Os dois últimos fatores gerados são formados por dimensões específicas da governança. O fator número quatro identificado na análise foi denominado de *Governança – Mecanismos*, seguindo a proposta de Albers (2010), uma vez que se refere a um conjunto de mecanismos utilizados pela rede de empresas para realização da governança, como o nível de formalização adotado, o nível de controle sobre os participantes, o nível de incentivos e sanções definidos pela rede (11,31% da variância). O fator número cinco, por sua vez, foi denominado de *Governança – Centralização das decisões*, pois seus itens dizem respeito ao nível centralização nas decisões (ou o grau de autonomia concedido aos gestores para tomada de decisões estratégicas e operacionais), explicando 6,84% da variância dos dados.

Tabela 18: Análise fatorial dos construtos teóricos propostos no estudo

	Componente				
	1	2	3	4	5
Governança - dimensão centralização das decisões estratégicas					0,579
Governança - dimensão centralização das decisões operacionais					0,833
Governança - dimensão formalização				0,339	
Governança - dimensão controle				0,695	
Governança - dimensão incentivos				0,711	
Governança - dimensão sanções				0,767	
Gestão - dimensão práticas de inovação da rede	0,561				
Gestão - dimensão práticas de planejamento da rede	0,612				
Gestão - dimensão práticas de avaliação da rede	0,477				
Gestão - dimensão práticas de comunicação da rede	0,753				
Gestão - dimensão práticas de seleção da rede	0,757				
Gestão - dimensão adequação dos serviços oferecidos pela rede	0,675				
Gestão - dimensão lideranças existentes na rede	0,609				
Capital social - dimensão estrutural			0,692		
Capital social - dimensão relacional			0,814		
Capital social - dimensão cognitiva			0,696		
Desempenho - dimensão financeira		0,755			
Desempenho - dimensão clientes		0,847			
Desempenho - dimensão aprendizagem e inovação		0,829			
Desempenho - dimensão processos		0,794			

Método de extração: análise de componentes principais

Esse resultado demonstra empiricamente a possibilidade de separação dos construtos gestão da rede e governança da rede, ainda que este último tenha resultado em dois fatores. As análises posteriores de dados serão realizadas considerando-se os dois fatores de Governança da rede identificados, além dos demais construtos confirmados.

7.4.2 A relação entre Governança da rede e desempenho das empresas

O primeiro conjunto de hipóteses proposto no estudo (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e) relaciona as características da governança da rede com o desempenho das empresas associadas. Essas hipóteses são testadas através de análise de correlação entre as variáveis (apresentadas na Tabela 19), seguidas de análises de regressão, apresentadas na Tabela 20.

A primeira hipótese analisa a relação entre o processo de tomada de decisões nas redes e o desempenho das empresas associadas:

Hipótese 1a: *Um maior nível de centralização na tomada de decisões da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho obtido pelas empresas participantes.*

O argumento implícito é que maior centralização das decisões nos gestores da rede permite decisões mais rápidas e que garantem agilidade, especialmente em redes maiores, em que o excesso de discussões e participação em todas as decisões pode levar a reações lentas às mudanças de mercado. No entanto, a análise de correlação mostra relação negativa entre a centralização na tomada de decisões e o desempenho das empresas (-.146, <.05).

Quando se analisa as duas dimensões da centralização de decisões, verifica-se que a correlação negativa ocorre exclusivamente na dimensão *centralização da tomada de decisões estratégicas* (-.150, <.05). Embora maior autonomia dos gestores da rede para tomar decisões estratégicas possa acelerar o processo decisório nas redes (reduzindo a necessidade de extensas discussões), também pode levar a decisões desalinhadas com os interesses dos associados ou estes podem não implementar as decisões tomadas, levando a desempenho inferior.

As análises de regressão da Tabela 20 também confirmam a influência negativa da centralização das decisões para o desempenho das empresas. No modelo 1, que considera os construtos agregados de governança, verifica-se que o nível de centralização das decisões influencia negativamente o desempenho das empresas (β -0,159, $p < .05$), enquanto o modelo 2 com as dimensões separadas confirma que é justamente a centralização das decisões estratégicas que gera essa influência negativa (β -0,206, $p < .05$).

Tabela 19: Análise de correlação entre Governança da rede e desempenho das empresas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 GOVERNANÇA - CENTRALIZAÇÃO DAS DECISÕES (construto agregado)	1	,898**	,833**	.066	-,227**	0,05	,247**	.052	-,146*	-.071	-,187**	-.133	-.093
2 Governança - dimensão centralização da tomada de decisões estratégicas		1	,505**	.099	-,194**	.012	,276**	.120	-,150*	-.107	-,148*	-,139*	-.108
3 Governança - dimensão centralização da tomada de decisões operacionais			1	.004	-,203**	.083	,137*	-.049	-.098	-.004	-,180**	-.085	-.047
4 GOVERNANÇA – MECANISMOS (construto agregado)				1	,501**	,847**	,791**	,815**	,172*	.094	.111	-,166*	-,202**
5 Governança - dimensão formalização					1	,361**	,189**	,143*	.079	-.041	.011	,140*	,136*
6 Governança - dimensão controle						1	,540**	,625**	.115	.12	.038	.103	,136*
7 Governança - dimensão incentivos							1	,540**	,166*	.087	.129	,152*	,191**
8 Governança - dimensão sanções								1	,140*	.092	.129	.108	,141*
9 DESEMPENHO DA EMPRESA (construto agregado)									1	,793**	,853**	,874**	,852**
10 Desempenho - dimensão financeira										1	,622**	,572**	,542**
11 Desempenho - dimensão clientes											1	,649**	,595**
12 Desempenho - dimensão aprendizagem												1	,709**
13 Desempenho - dimensão processos													1

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01.

* . Correlação é significativa ao nível de 0,05.

Tabela 20: Análise de regressão – Governança da rede e desempenho das empresas

Variáveis independentes	Variável dependente: Desempenho das empresas			
	Modelo 1		Modelo 2	
	β	t	β	t
(Constante)		-0,021		0,007
GOVERNANÇA - CENTR. DAS DECISÕES (construto agregado)	-0,159	-2,381*		
GOVERNANÇA – MECANISMOS (construto agregado)	0,183	2,738**		
Governança - dimensão centr. da tomada de decisões estratégicas			-0,206	-2,513*
Governança - dimensão centr. da tomada de decisões operacionais			-0,016	-0,195
Governança - dimensão formalização			0,003	0,037
Governança - dimensão controle			-0,039	-0,396
Governança - dimensão incentivos			0,204	2,346*
Governança - dimensão sanções			0,077	0,830
Modelo	$R^2 = 0,046$		$R^2 = 0,046$	
	$F = 6,155^{**}$		$F = 2,741^*$	

** Significante ao nível de 0,01. * Significante ao nível de 0,05.

Ainda em relação à governança da rede, também foram testadas as relações entre os mecanismos de governança adotados pelas redes horizontais de empresas e o desempenho dos associados. A ideia subjacente às hipóteses de pesquisa é que esses mecanismos funcionam como facilitadores do processo de cooperação, regulando as atividades da rede (formalização), monitorando o comportamento dos empresários (controle) e oferecendo motivações para que os empresários realizem as ações cooperativas (incentivos e sanções).

Hipótese 1b: *Um maior nível de formalização da governança da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho obtido pelas empresas participantes.*

Hipótese 1c: *Um maior nível de controle da governança da rede horizontal sobre as empresas está positivamente relacionado com o nível de desempenho obtido pelas empresas.*

Hipótese 1d: *Um maior nível de incentivos da governança da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho obtido pelas empresas participantes.*

Hipótese 1e: *Um maior nível de sanções da governança da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho das empresas participantes.*

Recorrendo novamente à Tabela 19, verifica-se que há correlações estatisticamente significativas entre a dimensão incentivos da governança (.166, $p < .05$), a dimensão sanções da governança (.140, $p < .05$) e o desempenho das empresas associadas. Esses dois mecanismos adotados pelas redes reduzem os riscos de oportunismo e aumentam a probabilidade de que os associados cumpram os compromissos estabelecidos, seja porque recebem recompensas por isso ou para evitar punições estabelecidas pela rede.

Nas análises de regressão da Tabela 20, verifica-se no modelo 1 que o construto agregado Governança–mecanismos influencia positivamente o desempenho das empresas (β 0,183, $p < .05$). No modelo 2, com as dimensões individualizadas, observa-se que somente a dimensão nível de incentivos da governança tem uma influência estatisticamente significativa sobre o desempenho empresarial (β 0,204, $p < .05$).

Portanto, considerando-se os resultados das análises de regressão, aceita-se a hipótese H1d sobre a influência do nível de incentivos da governança da rede, e rejeita-se as hipóteses H1b, H1c e H1e, que testam a relação entre os níveis de formalização, controle e sanções da governança e o desempenho das empresas. Nas redes e empresas pesquisadas não foi possível encontrar relação de influência entre esses mecanismos e o desempenho das empresas.

Como forma de aprofundar a análise, realizou-se também análises de correlação para testar a relação das variáveis de governança elencadas nas hipóteses anteriores com cada uma das quatro dimensões de desempenho avaliadas, que seguem as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Essas análises ajudam a identificar especificidades, já que cada dimensão de desempenho contempla aspectos empresariais específicos (aspectos financeiros, clientes, aprendizagem e processos). As correlações (Tabela 19) mostram que um maior nível de utilização dos mecanismos de governança por parte das redes está positivamente relacionado com duas dimensões específicas de desempenho: aprendizagem (.166, $p < .05$) e processos (.202, $p < .01$). Trata-se de duas dimensões de desempenho que podem ser potencializadas através da troca de informações e conhecimentos dentro da rede.

Esse detalhamento da análise confirma que os mecanismos de governança atuam como elementos que fortalecem a cooperação e reduzem o risco de comportamentos oportunistas. Embora a utilização desses mecanismos em maior nível possa significar uma maior

burocratização da rede, implica também em um controle mais efetivo dos associados e aumenta a possibilidade de que todos cumpram os acordos estabelecidos. Nesse sentido, eles atuam como elementos garantidores da cooperação e reduzem a percepção de risco das empresas participantes, de que os demais parceiros ajam de forma oportunista ou em desacordo com os interesses coletivos. Dessa forma, há mais chances de que as ações coletivas sejam de fato realizadas, o alinhamento das empresas às estratégias da rede é maior e o desempenho empresarial é favorecido.

7.4.3 Discussão dos resultados: terceiro objetivo específico

As análises da seção anterior permitiram atingir o terceiro objetivo específico do estudo. Abaixo recupera-se esse objetivo e discute-se os principais resultados:

Terceiro objetivo específico: Analisar a relação entre a governança das redes horizontais e o desempenho das empresas participantes.

Cinco hipóteses testaram a relação das dimensões de governança das redes com o desempenho das empresas. No que se refere aos mecanismos de governança (formalização, controle, incentivos e sanções), verificou-se que um maior nível de incentivos influencia positivamente o desempenho das empresas. Incentivos são uma forma de estimular as empresas a cumprir os compromissos assumidos e aumentar a probabilidade de que ajam de acordo com o padrão esperado pela rede. Significa, por exemplo, a oferta de benefícios financeiros para as empresas que realizam todas as ações de *marketing*, que padronizam sua loja de acordo com as propostas da rede, que compram dos fornecedores parceiros e participam ativamente das reuniões e encontros. Quando a rede possui um conjunto de incentivos que estimula os participantes a colaborar, é natural que o arranjo como um todo seja favorecido, pois melhora a imagem da rede, ampliam-se os ganhos de escala e a participação de todos é mais efetiva.

As demais hipóteses sobre governança não foram aceitas, porém com um achado importante. Ao contrário do que se propôs na hipótese H1a, níveis maiores de centralização dos processos decisórios da rede afetam negativamente o desempenho das empresas. Os resultados mostram que o problema não está em centralizar decisões operacionais, mas sim

decisões estratégicas. As primeiras, caracterizadas como decisões de rotina, não afetam os rumos da rede e nem parece interesse dos associados envolver-se com elas, podendo ficar a cargo dos gestores ou funcionários administrativos. Porém, as decisões estratégicas podem implicar em mudanças importantes para a rede e as empresas.

Ao analisar esse resultado, deve-se considerar o caráter cooperativo das redes horizontais, com processos decisórios essencialmente participativos (VERSCHOORE, 2004). Nesse caso e considerando as atuais características de tamanho e abrangência das redes brasileiras, oferecer maior autonomia aos gestores da rede para tomar decisões estratégicas pode levar a desempenho menor das empresas associadas, mesmo que essa autonomia ofereça à rede maior agilidade e capacidade de reação à dinâmica do mercado. Esse achado, embora contrário à hipótese de pesquisa, está alinhado com um alerta emitido por Provan e Kenis (2007): uma Organização Administrativa da Rede que realiza a gestão com maior autonomia pode aumentar a eficiência da rede, mas sempre existe o risco de que as decisões sejam tomadas *para* os associados e não *pelos* associados, gerando problemas.

Portanto, uma conclusão importante do estudo é que as mudanças na governança das redes, ao mesmo tempo em que parecem ser necessárias para manter sua eficiência e celeridade diante do crescimento em número de participantes e abrangência geográfica, podem gerar efeitos colaterais. Isso fica claro quando se verifica que maior centralização das decisões está negativamente relacionada com o desempenho das empresas participantes e afeta o capital social dos empresários, como será discutido mais adiante. É um dilema que as redes horizontais brasileiras precisarão resolver, já que no varejo o crescimento é uma condição indispensável para manter os benefícios dos ganhos de escala. Ou seja, crescimento implica em mudanças na governança, mas essas mudanças podem afetar negativamente os resultados.

Para as redes alemãs, uma solução foi a criação de grêmios regionais, em que os empresários podem participar de discussões, sugerir propostas e tomar decisões, que são levadas por representantes à central da rede (WEGNER e PADULA, 2010). Trata-se de uma adaptação do modelo de governança, que permite a participação regionalizada dos associados sem a morosidade e dificuldades de consenso que encontros presenciais com todos os participantes implicariam. Entretanto, significa também menos oportunidades de participação dos associados e a necessidade de delegar autonomia decisória aos gestores das redes.

Nessa discussão, não se pode esquecer que a governança da rede é ao mesmo tempo definida pelos participantes e também os afeta (THEURL, 2005; ALBERS, 2010). Isso torna

mais difícil o processo de mudança institucional da governança, uma vez que pode implicar em alterações que afetam a relação dos empresários com a rede, seus direitos ou mesmo possibilidades de participação nas decisões. Identificar a necessidade de mudanças na governança e conseguir implementá-las é, portanto, um desafio que os próprios empresários precisam reconhecer e superar. Trata-se de uma capacidade coletiva que os empresários precisam desenvolver, sob pena de manter uma estrutura de governança que não é eficiente quando a rede se modifica.

7.4.4 A relação entre Gestão da rede e desempenho das empresas

Outro argumento proposto no estudo é que a rede horizontal deve ser considerada pelas empresas associadas como uma nova firma e, como tal, necessita de esforços de gestão. Isto é, a constituição da rede, por si só, não é suficiente para que os objetivos coletivos sejam alcançados, mas uma série de práticas de gestão precisa ser implementada e deve funcionar de maneira eficiente para oferecer suporte às empresas associadas. Propôs-se a seguinte hipótese de pesquisa:

***Hipótese 1f:** O nível de utilização de práticas de gestão por parte da rede horizontal está positivamente relacionado com o nível de desempenho das empresas participantes.*

A análise de correlação entre essas variáveis, apresentada na Tabela 21, confirma que o nível de adoção de práticas de gestão nas redes horizontais – com exceção da prática de avaliação – está positivamente relacionado com o desempenho das empresas. Quando se testa a relação entre a variável agregada Gestão da rede (formada pelas sete dimensões de gestão) e o desempenho das empresas, encontra-se uma relação positiva (.216, $p < .01$).

Tabela 21: Análise de correlação entre práticas de gestão da rede e desempenho das empresas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 GESTÃO DA REDE (construto agregado)	1	,846**	,900**	,715**	,645**	,724**	,832**	,754**	,216**	,173*	,144*	,178**	,238**
2 Gestão - práticas aprendizagem e inovação		1	,715**	,514**	,428**	,621**	,640**	,640**	,164*	,139*	,138*	.122	,158*
3 Gestão - práticas de planejamento			1	,642**	,503**	,661**	,726**	,601**	,197**	,149*	,145*	,147*	,226**
4 Gestão - práticas de avaliação				1	,362**	,374**	,488**	,469**	.102	.052	.017	.083	,191**
5 Gestão - práticas de comunicação					1	,386**	,606**	,329**	,214**	,146*	,139*	,216**	,222**
6 Gestão - práticas de seleção						1	,470**	,466**	,144*	.100	.107	.118	,156*
7 Gestão - serviços aos associados							1	,543**	,190**	,168*	.128	,169*	,180**
8 Gestão - liderança da rede								1	,173*	,185**	.113	.130	,169*
9 DESEMPENHO DA EMPRESA (construto agregado)									1	,793**	,853**	,874**	,852**
10 Desempenho - dimensão financeira										1	,622**	,572**	,542**
11 Desempenho - dimensão clientes											1	,649**	,595**
12 Desempenho - dimensão aprendizagem												1	,709**
13 Desempenho - dimensão processos													1

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01. * . Correlação é significativa ao nível de 0,05.

Nas análises de regressão da Tabela 22, o modelo 1 (em que se testa o construto agregado gestão da rede) confirma a influência positiva do nível de adoção de práticas de gestão sobre o desempenho das empresas (β 0,216, $p < .01$). No entanto, no modelo 2 (em que se testa as dimensões de gestão), não se verifica práticas de gestão que, isoladamente, influenciam o desempenho das empresas. Assim, embora a gestão da rede seja formada por diversas práticas, as análises mostram que é o conjunto dessas práticas que influencia positivamente o desempenho.

Os resultados permitem aceitar a hipótese de pesquisa de que o nível de adoção de práticas de gestão das redes possui relação positiva com o desempenho dos associados. Também neste caso testou-se a relação entre as práticas de gestão com as dimensões específicas de desempenho, através de análises de correlação. Porém, observam-se poucas especificidades que permitam relacionar práticas de gestão específicas com dimensões particulares do desempenho das empresas.

Tabela 22: Análise de regressão – práticas de gestão da rede e desempenho das empresas

Variáveis independentes	Variável dependente: Desempenho das empresas			
	Modelo 1		Modelo 2	
	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>
(Constante)		-0,053		-0,033
GESTÃO DA REDE (construto agregado)	0,216	3,241**		
Gestão - práticas aprendizagem e inovação			-0,007	-0,066
Gestão - práticas de planejamento			0,112	0,846
Gestão - práticas de avaliação			-0,066	-0,735
Gestão - práticas de comunicação			0,154	1,799
Gestão - práticas de seleção			-0,005	-0,048
Gestão - serviços aos associados			0,005	0,048
Gestão - liderança da rede			0,091	0,989
Modelo	$R^2 = 0,042$		$R^2 = 0,032$	
	$F = 10,503^{**}$		$F = 2,009^{ns}$	

** . Significante ao nível de 0,01. * . Significante ao nível de 0,05. ns. Não significante.

7.4.5 Discussão dos resultados: quarto objetivo específico

As análises descritivas (seção 7.3) e de correlação e regressão da seção anterior permitiram atingir o quarto objetivo proposto, que é resgatado e discutido abaixo:

Quarto objetivo específico: Verificar o nível de adoção de práticas de gestão pelas redes horizontais de empresas e sua relação com o desempenho das empresas participantes.

Na análise descritiva verificou-se que as 34 redes do estudo possuem níveis muito parecidos de adoção de práticas de gestão. Redes com mais de 48 associados ou formadas há mais de 7 anos apresentaram níveis maiores de utilização de práticas de planejamento e comunicação. A relativa homogeneidade das redes no que se refere à gestão pode ser reflexo das mudanças de expectativas dos associados ou pode indicar dificuldades das redes para avançar a níveis mais altos de utilização de práticas de gestão. A primeira explicação estaria alinhada à ideia de Ebers e Grandori (1999) de que os participantes de redes interorganizacionais mudam suas expectativas ao longo do tempo. Nesse caso, respondentes de redes mais novas poderiam ser menos exigentes com a gestão da rede e, eventualmente, ter uma percepção menos crítica, quando comparados a respondentes de redes mais antigas. Estes poderiam ser mais críticos ou ter expectativas maiores quanto à gestão da rede.

Porém, uma segunda explicação para a homogeneidade pode ser a incapacidade das redes de avançar para níveis mais elevados de utilização de práticas de gestão. Nesse caso, trata-se de uma deficiência da gestão da rede ou mesmo dificuldades dos gestores de redes horizontais em adaptar práticas de gestão para a realidade das redes. Nas palavras de Sydow (2006), a gestão de redes é diferente da gestão de organizações hierárquicas. A recentidade das redes horizontais no Brasil pode indicar que a gestão ainda precisa de maiores desenvolvimentos. Nessa discussão, deve-se lembrar que a gestão da rede horizontal de empresas tem implicações não só para o desempenho das empresas associadas, como também pode influenciar as relações entre os participantes e o desenvolvimento do seu capital social.

A hipótese H1f confirmou a influência das práticas de gestão sobre o desempenho das empresas, quando se analisou o construto agregado de práticas. Na análise de regressão que incluiu as práticas individualizadas, nenhuma apresentou destaque a ponto de, isoladamente, influenciar o desempenho empresarial. Pode-se interpretar que a gestão de redes horizontais, assim como acontece com organizações individuais, é caracterizada por um conjunto de

práticas que, agregadas, tornam o arranjo cooperativo mais eficiente. Essa interpretação, no entanto, deve ser feita com cautela. Na revisão teórica verificou-se que a gestão de redes é caracterizada como um conjunto variado de práticas, como apontado por Grandori e Soda (1995), Sydow e Winderler (1994) e Ritter e Gemünden (1998). Eventualmente, a operacionalização dessas variáveis em uma pesquisa empírica pode levar a perda de detalhes ou mesmo à incapacidade de capturar aspectos que diferenciam essas práticas de gestão de uma rede para a outra.

7.4.6 A relação entre Capital Social dos empresários e desempenho das empresas

Um conjunto de hipóteses baseadas na teoria do capital social (H2a, H2b, H2c e H2d) propõe que a rede horizontal de empresas, formalmente constituída, é um espaço em que os empresários podem desenvolver uma rede de contatos. Essa rede social dá acesso e permite a troca de recursos e informações entre os empresários, bem como o acesso a conhecimentos que dificilmente podem ser obtidos no mercado ou, ainda, o acesso privilegiado e antecipado a informações restritas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A dimensão estrutural do capital social de cada empresário foi medida através de duas perguntas: o número de contatos e a diversidade desses contatos em termos de conhecimentos e informações possuídas. Na primeira pergunta o respondente deveria indicar o número de empresários dentro da rede com os quais ele ou ela tem contato mais próximo e com os quais discute aspectos relacionados à estratégia de negócios, concorrentes, fornecedores, tecnologias, etc. Em média, os respondentes têm 7,5 contatos dentro da sua rede (com desvio padrão de 5,3), indicando que existe uma rede social dentro da rede formalmente constituída.

Considerando o número de contatos indicado pelo empresário em relação ao número de associados da respectiva rede, verifica-se que, em média, a rede social ou a rede de relações mais próximas corresponde a aproximadamente 31% do total de empresários participantes da rede. Esse número mostra que a rede social de cada empresário é composta por menos de um terço do número total de empresários vinculados à rede formal. Embora as redes horizontais sejam constituídas como redes universais (TODEVA, 2006), na prática as relações sociais com potencial de troca de recursos e informações são bem mais restritas que a totalidade de associados da rede.

Não há diferenças estatisticamente significativas em termos de número de contatos quando se compara empresários participantes de redes de diferentes tamanhos. O número absoluto de participantes da rede não implica automaticamente que os empresários têm uma rede social maior. Isso se explica diante da dificuldade de ‘gerenciar’ contatos acima de certo limite, visto que relações sociais exigem investimento de tempo e esforços para serem construídas e mantidas. A partir de certo número, pode até mesmo ser desvantajoso acrescentar novos contatos à rede social, diante da impossibilidade de dedicar tempo suficiente para desenvolver esses contatos e estreitar relações.

Além do número de contatos, a dimensão estrutural do capital social envolve também a diversidade dos contatos. Ou seja, importa o tamanho da rede social do empreendedor, mas também a existência de diversidade dentro dessa rede, em termos de conhecimentos, informações e habilidades possuídas pelos contatos. Quando a diversidade é maior, há maiores possibilidade de acesso a conhecimentos diversos e que podem ser úteis ao negócio. Uma rede social menor, com maior diversidade de contatos, pode ser mais vantajosa que uma rede grande e homogênea.

As hipóteses sobre a relação entre capital social dos empresários e o desempenho das empresas são testadas através de análises de correlação (Tabela 23) e análises de regressão (Tabela 24).

Hipótese 2a: *A dimensão estrutural do capital social - quantidade de contatos do empresário está positivamente relacionada com o desempenho da sua empresa.*

Hipótese 2b: *A dimensão estrutural do capital social - diversidade dos contatos do empresário está positivamente relacionada com o desempenho da sua empresa.*

Tabela 23: Correlação entre capital social dos empresários e desempenho das empresas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Capital social - dimensão estrutural - n° de contatos	1	,149*	,253**	.140	,180*	,166*	.129	,175*	.138
2 Capital social - dimensão estrutural - diversidade dos contatos		1	,586**	,341**	,290**	,267**	,212**	,226**	,271**
3 Capital social - dimensão relacional			1	,530**	,346**	,305**	,295**	,294**	,272**
4 Capital social - dimensão cognitiva				1	,206**	,207**	.113	,222**	,163*
5 DESEMPENHO DA EMPRESA - construto agregado					1	,793**	,853**	,874**	,852**
6 Desempenho - dimensão financeira						1	,622**	,572**	,542**
7 Desempenho - dimensão clientes							1	,649**	,595**
8 Desempenho - dimensão aprendizagem								1	,709**
9 Desempenho - dimensão processos									1

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01. * . Correlação é significativa ao nível de 0,05.

Tabela 24: Análise de regressão – Capital social dos empresários e desempenho das empresas

Variáveis independentes	Variável dependente: Desempenho das empresas									
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
(Constante)		0,109		-0,482		0,192		0,202		0,216
CAPITAL SOCIAL (construto agregado)	0,360	5,636**								
Capital social - dimensão estrutural - n° de contatos			0,180	2,513**						
Capital social - dim. estrutural - diversidade dos contatos					0,290	4,417**				
Capital social - dimensão relacional							0,346	5,368**		
Capital social - dimensão cognitiva									0,206	3,069**
Modelo	$R^2 = 0,126$ $F = 31,762**$		$R^2 = 0,027$ $F = 6,315*$		$R^2 = 0,080$ $F = 19,507**$		$R^2 = 0,116$ $F = 28,820**$		$R^2 = 0,038$ $F = 9,417**$	

** . Significante ao nível de 0,01. * . Significante ao nível de 0,05.

Na análise de correlação verifica-se uma relação positiva entre o número de contatos e o desempenho da empresa (.180, $p < .05$), assim como entre a diversidade de contatos e o desempenho da empresa (.290, $p < .01$). Os modelos 2 e 3 da análise de regressão, em que se analisa a respectiva influência dessas duas variáveis sobre o desempenho empresarial, também apresentam resultados estatisticamente significativos (β 0,180 e β 0,290, $p < .01$), permitindo confirmar as duas hipóteses de pesquisa H2a e H2b.

Como forma de avançar na análise da importância do número de contatos do empresário para o desempenho organizacional, os respondentes foram divididos em quartis, de acordo com o número de contatos (Tabela 25):

Tabela 25: Categorização dos empresários por número de contatos

Número de contatos do empresário	Categoria	Frequência
Até 4 contatos	1	65
Entre 4 e 6 contatos	2	50
Entre 6 e 10 contatos	3	38
Mais de 10 contatos	4	44

Comparando o desempenho das empresas cujos empresários foram enquadrados nessas categorias, verifica-se diferença estatisticamente significativa ($p < .01$) entre os empresários que foram classificados no 1º e 4º quartis. Isto é, o desempenho da empresa é superior para os casos em que o empresário tem mais de 10 contatos, em relação àqueles que possuem até 4 contatos na rede. Esse resultado reforça a importância do número de contatos para o desempenho organizacional.

Quando se realiza a mesma análise utilizando as quatro dimensões de desempenho pesquisadas (financeira, clientes, aprendizagem e processos), verifica-se diferenças significativas ($p < .01$) na dimensão aprendizagem. Empresários com número maior de contatos têm melhor desempenho nessa dimensão específica de desempenho. Esse resultado é coerente com o argumento de que o desenvolvimento de uma rede social por parte do empresário proporciona trocas de informações e conhecimentos e que as redes horizontais de empresas são espaços para compartilhamento de práticas e experiências sobre como conduzir o negócio e gerar melhorias. Esse fluxo de informações entre o empresário e seus contatos pode ser utilizado para desenvolver seu negócio e gerar maior desempenho.

Além do número e diversidade de contatos de um empresário, a teoria do capital social afirma que a qualidade das relações é importante para facilitar a troca de informações e o acesso a recursos. Quando há confiança entre os atores ou quando as relações extrapolam o nível empresarial, os atores se sentem mais à vontade para compartilhar seus recursos.

Hipótese 2c: *A dimensão relacional do capital social do empresário está positivamente relacionada com o desempenho da sua empresa.*

A análise de correlação da Tabela 23 mostra que a qualidade dos relacionamentos do empresário com seus contatos também está positivamente relacionada ao desempenho das empresas (.346, $p < .01$). Da mesma forma, o modelo 4 da análise de regressão (Tabela 24) confirma a influência positiva dessa dimensão do capital social sobre o desempenho empresarial (β 0,346, $p < .01$), permitindo aceitar a Hipótese 2c. Esta dimensão é caracterizada por elementos como confiança interpessoal, confiança na competência do parceiro, crença de que esse parceiro repassará informações estratégicas e não agirá de maneira oportunista. Logo, quando as relações são fortes, há maiores possibilidades de que os recursos compartilhados sejam estratégicos e possam ser utilizados em benefício do negócio.

A terceira dimensão do capital social diz respeito à existência de objetivos e visão compartilhada entre os atores da rede social. A teoria do capital social afirma que, assim como a qualidade das relações, o alinhamento cognitivo dos atores influencia sua disposição em trocar recursos, podendo afetar o desempenho empresarial.

Hipótese 2d: *A dimensão cognitiva do capital social do empresário está positivamente relacionada com o desempenho da sua empresa.*

Igualmente verifica-se correlações positivas entre a dimensão cognitiva do capital social e o desempenho da empresa (.206, $p < 0,01$) e o modelo 5 da análise de regressão confirma a influência da variável independente sobre o desempenho empresarial (β 0,206, $p < .01$). Esses resultados permitem aceitar a Hipótese 2d. Empresários que percebem semelhanças cognitivas com seus contatos, tais como linhas de pensamento semelhantes, objetivos e visões compartilhadas, vêm esses contatos de maneira mais positiva e com menor

propensão de ações oportunistas. Conseqüentemente, há maiores possibilidades de troca de informações e conhecimentos entre esses empresários, do que quando a semelhança cognitiva é baixa. Isso leva à troca de informações e recursos que, por sua vez, contribuem com o desempenho empresarial.

7.4.7 O Capital Social dos empresários e o acesso a informações

A hipótese de pesquisa H2e propõe que o nível de acesso a informações do empresário media a relação entre capital social e desempenho da empresa. O capital social representa acesso potencial a informações e recursos, mas é o acesso efetivo que pode levar a desempenho maior. Esta subseção apresenta, inicialmente, dados gerais sobre como os empresários participantes de redes horizontais têm acesso a informações e, depois, o teste da hipótese.

Visando a aprofundar a compreensão sobre o papel do capital social dos empresários em redes horizontais de empresas, os respondentes foram questionados sobre o acesso a seis categorias de informações, como já citado na seção de método: acesso a informações sobre fornecedores, sobre concorrentes, sobre práticas de trabalho que podem melhorar o negócio, sobre inovações em produtos, serviços ou processos, sobre o mercado consumidor e sobre legislação.

De maneira geral, verifica-se que empresários associados a redes possuem níveis intermediários e altos de acesso a informações e conhecimentos importantes para o desenvolvimento do seu negócio (Gráfico 12). O nível mais alto de acesso a informações ocorre em relação a fornecedores, dado que todas as redes do varejo realizam negociações e intermediações com fornecedores e repassam informações aos seus associados. Ganhos de escala e negociação com fornecedores são geralmente os primeiros objetivos perseguidos por redes de empresas varejistas.

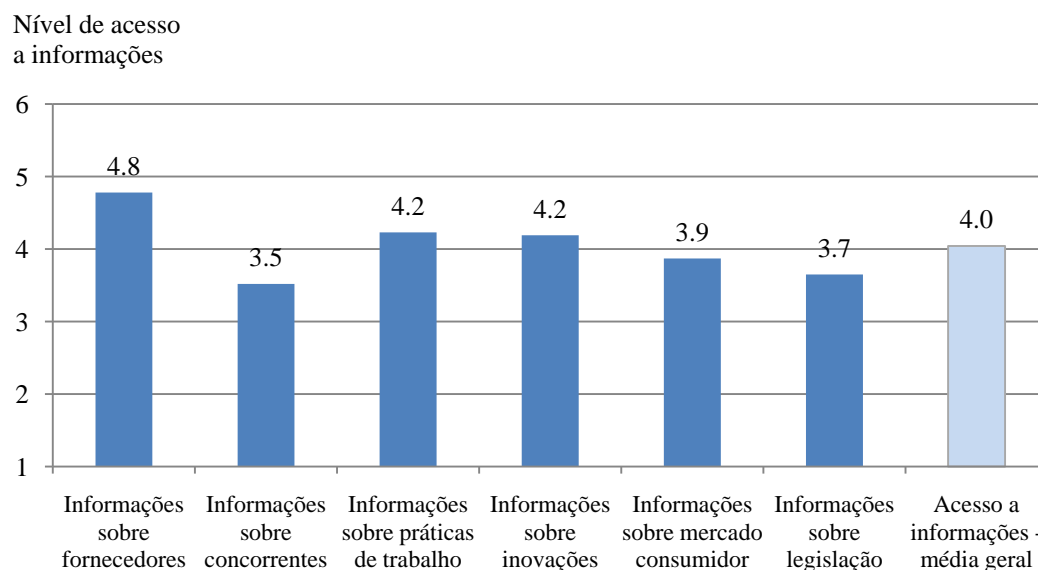


Gráfico 12: Medida de acesso dos empresários a informações⁹

Devido ao escopo deste trabalho, não foi possível comparar estes dados com o nível de acesso de empresas não participantes de redes a essas mesmas categorias de informações. Essa comparação poderia proporcionar uma noção mais aproximada do papel da rede em prover seus associados de informações e conhecimentos relevantes ao negócio ou sua capacidade de estimular a troca dessas informações entre os associados.

Além de responder sobre o nível de acesso às categorias de informações, os empresários foram convidados a responder sobre a origem dessas informações. Para cada uma das seis categorias anteriores, o empresário deveria informar que percentual era recebido de outros empresários da sua rede (notadamente os contatos da sua rede social dentro da rede horizontal), que percentual era recebido da central administrativa da sua rede¹⁰ e que percentual dessas informações era recebido de contatos fora da rede.

Essa pergunta procurou dimensionar a importância da rede social interna do empreendedor no acesso a recursos importantes, mas também permitiu compreender o papel da central da rede nesse processo. A referência a contatos fora da rede reconhece que a rede social do empresário não se restringe apenas aos demais empresários da rede, mas se estende a outras relações fora da rede formal.

⁹ A análise descritiva foi realizada com os valores originais não transformados, com o objetivo de facilitar a interpretação dos resultados na escala Likert de 6 pontos. As análises que utilizam técnicas de estatística paramétrica foram realizadas com as variáveis transformadas e padronizadas.

¹⁰ A central administrativa funciona como o escritório central da rede ou a organização administrativa da rede.

Importante ressaltar que essas perguntas permitem identificar somente o volume das trocas realizadas por um empresário, não o conteúdo. O volume de informações acessado por um empresário a partir de outros empresários da rede pode ser inferior ao que ele obtém fora da rede, mas por outro lado pode ser mais estratégico ou gerar acesso privilegiado a informações não disponíveis no mercado.

A Tabela 26 mostra as fontes de informações dos empresários, com marcação em destaque para a fonte que origina a maior parte das informações em cada categoria.

Tabela 26: Categorias de informações e fontes de acesso

Categoria - Informações sobre:		Fonte das informações		
		Outros empresários da rede (%)	Central da sua rede (%)	Contatos fora da rede (%)
Fornecedores	Média	31,41	43,72	24,87
	Desvio-padrão	21,30	25,06	20,04
Concorrentes	Média	32,04	25,24	42,72
	Desvio-padrão	22,51	21,54	28,48
Práticas de trabalho que podem melhorar o negócio	Média	36,48	36,53	26,99
	Desvio-padrão	21,70	23,70	21,94
Inovações em produtos, serviços ou processos	Média	32,29	36,76	30,95
	Desvio-padrão	20,06	22,48	22,57
Mercado consumidor	Média	31,88	32,81	35,31
	Desvio-padrão	18,60	22,51	23,48
Legislação	Média	25,37	37,58	37,05
	Desvio-padrão	21,35	27,23	28,00
Média		31,58%	35,44%	32,98%

Na categoria de informações sobre fornecedores, por exemplo, a central da rede aparece com destaque, sendo a principal fonte de informações para os empresários (43,72%). Como já ressaltado, em geral a central da rede é a responsável pelos contatos e negociações com fornecedores, sendo igualmente encarregada de disseminar as informações entre os empresários e mantê-los atualizados sobre esse tema.

Quando se trata de informações sobre concorrentes, a principal fonte são contatos fora da rede (42,72%). Esse resultado também é compreensível já que, na maioria das redes

estudadas, há somente um empresário associado em cada cidade. Isto significa que os parceiros da rede possuem informações sobre os concorrentes da sua própria cidade, as quais são pouco úteis para os demais participantes da rede.

Embora em várias categorias os percentuais médios sejam parecidos para as três fontes de informações, chama a atenção que somente na categoria “práticas de trabalho que podem melhorar o negócio” a fonte outros empresários da rede tenha percentual destacado (36,48%), praticamente idêntico ao percentual da central da rede (36,53%). A central da rede tem percentuais destacados como fonte de informações em quatro das seis categorias listadas, o que indica sua importância como disseminadora de informações importantes para o desenvolvimento das empresas associadas. Esse resultado permite constatar que, além do desenvolvimento de contatos com outros empresários, a rede tem papel fundamental como disseminadora de informações, através de sua central. Desenvolver canais eficientes de comunicação, por meio dos quais as informações chegam de maneira ágil aos empresários, deve fazer parte das atribuições da gestão de redes.

Além disso, quase um terço das informações, na média de todas as categorias (32,98%), é obtido pelos empresários a partir de fontes externas da rede. Possivelmente trata-se de informações não disponíveis internamente na rede e que, portanto, o empresário precisa buscar em outras fontes. Esse fato pode ser positivo para a rede, porque traz novos conhecimentos e informações para o grupo, desde que haja mecanismos para disseminá-los dentro do grupo e o empresário esteja disposto a fazê-lo. É também papel da gestão da rede encontrar ou desenvolver mecanismos de incentivo e suporte à circulação desses conhecimentos, para evitar que permaneçam restritos àqueles que os captam externamente.

Se, por um lado, esse resultado pode indicar limitações de informações e conhecimentos na rede social dos empresários dentro da rede horizontal, ele também indica que a rede social se estende além dos contatos internos. Assim, a rede social interna de contatos de cada empresário (identificada neste estudo), também se beneficia indiretamente da rede social desses empresários fora do arranjo cooperativo, a qual significa novas informações e conhecimentos para o grupo. Um resultado diferente, com poucas informações obtidas de contatos externos à rede poderia ser interpretado como negativo, pois implicaria em pouca renovação de ideias e conhecimentos, limitando a rede.

A partir desses achados, pode-se questionar: que variáveis estão relacionadas com o nível de acesso a informações indicado pelos empresários? Uma análise de correlação mostra que as dimensões do capital social estão positivamente correlacionadas com o nível de acesso

a informações: o número de contatos do empresário dentro da rede (.297, $p < .01$), a qualidade desses relacionamentos (.421, $p < .01$) e o compartilhamento de objetivos com esses contatos (.287, $p < .01$). Portanto, quanto maior o capital social do empresário, maior o nível de acesso a informações.

Uma análise de variância indica que empresários com número maior de contatos (Tabela 25) também têm acesso a um nível maior de informações nas categorias apresentadas ($p < .01$). No entanto, como indicado no estudo de McFadyen e Cannella Jr. (2004), é provável que a relação entre número de contatos e nível de acesso a informações não seja linear. Há um número limite de contatos que se consegue manter e desenvolver, a partir do qual o custo de tempo e energia para gerenciamento das relações passa a ser maior do que os recursos que podem ser acessados. À medida que novos contatos são adicionados à rede de relações, o custo de desenvolver esses relacionamentos pode começar a superar os benefícios.

Empresas que cooperam há menos tempo também indicaram menor nível de acesso a informações. Segundo McFadyen e Cannella Jr. (2004), relacionamentos interpessoais levam tempo para desenvolver, assim como o volume de informações que os indivíduos trocam entre si. O desenvolvimento de relacionamentos fortes e o acesso a informações e conhecimentos restritos podem levar tempo, de maneira que um período mais longo de participação na rede facilita o compartilhamento de valores, visões e, conseqüentemente, acesso a recursos informacionais. Nesse sentido, empresas que cooperam há mais tempo com determinados atores da mesma rede podem ser favorecidos pelo desenvolvimento de normas e visão compartilhada, refletindo-se em maior disposição para compartilhar informações.

Considerando que o acesso a informações representa, para o empresário, a possibilidade efetiva de gerar melhorias no seu negócio, desenvolver novas estratégias ou responder às mudanças de mercado, acredita-se que esta variável atua como mediadora na relação entre capital social e desempenho empresarial. Isto é, o capital social dá acesso a informações e conhecimentos, e são estes que permitem ao empresário potencializar o desempenho do seu negócio. Segundo Baron e Kenny (1986), uma variável mediadora funciona como um mecanismo através do qual a variável independente se torna apta a influenciar a variável dependente. Essa análise consiste em um aprofundamento das hipóteses anteriores sobre capital social e desempenho, verificando o papel do acesso afetivo a informações. Para analisar esta relação de mediação foi proposta a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 2e: *O nível de acesso a informações atua como mediador na relação entre o capital social do empresário e o desempenho da sua empresa.*

Para testar uma relação de mediação, realiza-se uma série de três análises de regressão, conforme especificado por Baron e Kenny (1986): na primeira etapa, realiza-se uma análise de regressão entre a variável mediadora (neste caso, o nível de acesso a informações) e as variáveis independentes (capital social). Na segunda etapa, realiza-se uma análise de regressão entre a variável dependente (neste caso, desempenho da empresa) e as variáveis independentes (capital social). Na terceira etapa, realiza-se uma análise de regressão entre a variável dependente e as variáveis independente e mediadora (Figura 12).

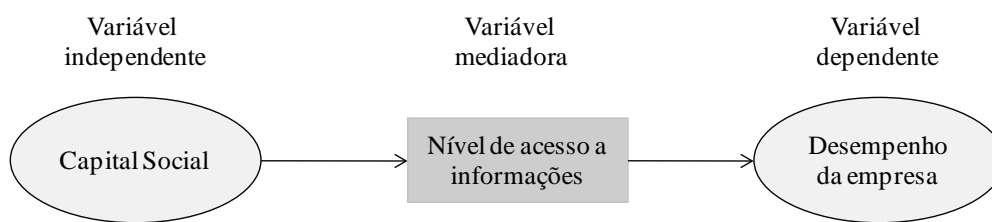


Figura 12: Nível de acesso a informações como variável mediadora entre o capital social dos empresários e o desempenho das empresas

Segundo Baron e Kenny (1986), para estabelecer mediação, as seguintes condições precisam ser satisfeitas: a variável independente deve afetar a mediadora no primeiro teste; a variável independente deve afetar a variável dependente no segundo teste; e a mediadora deve afetar a variável dependente no terceiro teste. Além disso, para verificar mediação é preciso que o efeito da variável independente sobre a variável dependente seja menor no terceiro teste do que no segundo. Quanto mais próximo de zero o efeito da variável independente nesta última análise, mais forte a evidência de que existe uma única variável mediadora, mas a simples redução do efeito já confirma a hipótese.

Os resultados dos testes são apresentados nas Tabelas 27, 28 e 29. Além das variáveis dependente, independente e mediadora, incluiu-se na análise quatro variáveis de controle, que podem ter influência sobre o capital social e o nível de acesso a informações: o tempo de existência da rede, o tempo de participação da empresa na rede, o número de associados da rede e a frequência de participação do empresário nas atividades da rede.

Na Tabela 27 apresenta-se a primeira das três análises de regressão, entre a variável mediadora e a variável independente. Verifica-se que o capital social do empresário influencia o nível de acesso a informações (β 0,392, $p < .01$), confirmando a primeira condição para estabelecer mediação. Observa-se ainda que a frequência de participação do empresário nas atividades da rede também influencia positivamente o nível de acesso a informações (β 0,206, $p < .01$).

Tabela 27: Análise de regressão – Capital social dos empresários e nível de acesso a informações

Variáveis independentes	Variável dependente: Nível de acesso a informações	
	Modelo 1	
	β	t
(Constante)		0,126
Tempo de existência da rede	-0,045	-0,269
Tempo de participação da empresa na rede	0,100	1,467
Número de associados da rede	0,040	0,246
Frequência de participação nas atividades da rede	0,206	3,188**
CAPITAL SOCIAL (construto agregado)	0,392	6,228**
Modelo	$R^2 = 0,239$	
	$F = 13,971^{**}$	

** . Significante ao nível de 0,01. * . Significante ao nível de 0,05.

Na segunda análise de regressão (Tabela 28) testou-se a influência da variável independente sobre a variável dependente. Observa-se que o capital social influencia positivamente o desempenho da empresa (β 0,406, $p < .01$), confirmando a segunda condição indicada por Baron e Kenny (1986).

Tabela 28: Análise de regressão – Capital social dos empresários e desempenho das empresas

Variáveis independentes	Variável dependente: Desempenho da empresa	
	Modelo 1	
	β	t
(Constante)		0,065
Tempo de existência da rede	0,209	1,180
Tempo de participação da empresa na rede	-0,105	-1,452
Número de associados da rede	-0,093	-0,543
Frequência de participação nas atividades da rede	0,014	0,203
CAPITAL SOCIAL (construto agregado)	0,406	6,101**
Modelo	R ² = 0,152 F = 8,394**	

** Significante ao nível de 0,01. * Significante ao nível de 0,05.

Finalmente, na terceira análise de regressão (Tabela 29), testou-se a influência da variável independente e da variável mediadora sobre a variável dependente. O nível de acesso a informações influencia positivamente o desempenho da empresa (β 0,217, $p < .01$) e, nesta análise, a influência do capital social sobre o desempenho da empresa (β 0,322, $p < .01$) é menor do que no segundo teste (β 0,406, $p < .01$), preenchendo as condições necessárias para confirmar a mediação. Portanto, pode-se afirmar que no contexto pesquisado, o nível de acesso do empresário a informações nas categorias analisadas atua como um mediador da influência do capital social sobre o desempenho da empresa.

Tabela 29: Análise de regressão – Capital social dos empresários, nível de acesso a informações e desempenho da empresa

Variáveis independentes	Variável dependente: Desempenho da empresa	
	Modelo 1	
	β	t
(Constante)		0,040
Tempo de existência da rede	0,219	1,259
Tempo de participação da empresa na rede	-0,127	-1,775
Número de associados da rede	-0,102	-0,605
Frequência de participação nas atividades da rede	-0,031	-0,448
CAPITAL SOCIAL (construto agregado)	0,322	4,520**
Nível de acesso a informações	0,217	2,970**
Modelo	R ² = 0,184 F = 8,737**	

** Significante ao nível de 0,01. * Significante ao nível de 0,05.

Dado que continua ocorrendo influência do capital social sobre o desempenho da empresa (embora menor que na análise anterior), pode-se afirmar que existem outras variáveis mediadoras na relação, fora do escopo deste trabalho.

7.4.8 Discussão dos resultados: quinto objetivo específico

Os testes estatísticos das seções anteriores permitiram atingir o quinto objetivo estatístico, conforme discussão abaixo:

Quinto objetivo específico: Analisar a relação entre o capital social dos empresários e o desempenho das empresas.

Com base nos resultados da pesquisa empírica, a rede horizontal formalmente constituída pode ser considerada um ambiente importante para o desenvolvimento do capital social dos empresários. Dentro da rede, o empresário tem a oportunidade de interagir com outros empresários do mesmo segmento de atividade, que possuem conhecimentos diversos, informações valiosas e possivelmente enfrentam problemas parecidos. Para a maioria dos empresários seria difícil estabelecer relações semelhantes fora da rede ou ter acesso às mesmas informações a partir de contatos externos. Esse capital social, estimulado pelo ambiente da rede, pode ser convertido em outras formas de capital e em desempenho empresarial (ADLER e KWON, 2002).

Todas as hipóteses que testaram a relação das dimensões do capital social com o desempenho das empresas (H2a, H2b, H2c e H2d) foram aceitas. A influência positiva do número de contatos do empresário para o desempenho empresarial confirma estudos realizados em outros contextos, que chegaram às mesmas conclusões, como Ahuja (2000), McFadyen e Cannella Jr. (2004) e Smith, Collins e Clark (2005). Um número maior de contatos implica em acesso potencial a um volume maior de conhecimentos, mas não se deve esquecer que há outros elementos importantes do capital social, como a diversidade dos contatos e a força das relações.

Os resultados confirmaram a influência da diversidade de contatos (dimensão estrutural do capital social) e da força/qualidade dos relacionamentos (dimensão relacional) sobre o desempenho empresarial. Contatos que detêm conhecimentos diversos são valiosos porque fazem circular conhecimentos não-redundantes na rede de um empresário. Confirmou-

se que a heterogeneidade dos recursos possuídos pelos contatos (INKPEN e TSANG, 2005) e a qualidade dos relacionamentos pode dar acesso a recursos estratégicos (LIAO e WELSCH, 2003).

Relacionamentos fortes dependem de investimento de tempo, frequência de contato, desenvolvimento da confiança. Os empresários que conseguem chegar a níveis mais fortes de relacionamentos interpessoais têm maiores chances de acessar informações estratégicas desses contatos ou ter acesso antecipado a essas informações, que podem ser convertidas em favor do seu negócio, como destacado por Leana e Pil (2006). Mesmo que em redes horizontais na maioria dos casos os empresários não sejam concorrentes diretos, a tendência é que o fluxo de informações seja influenciado pela qualidade dos relacionamentos.

À medida que a rede oportuniza espaços de interação, o tempo oferece aos participantes a oportunidade de estreitar laços e desenvolver seus relacionamentos, como afirmam McFadyen e Canella Jr. (2004). É muito mais fácil revelar informações estratégicas àqueles que possuem relações mais próximas e fortes do que àqueles que não se conhece e eventualmente podem usar essas informações de maneira oportunista. Logo, dois empresários podem ter o mesmo número de contatos (e inclusive os mesmos contatos), mas as relações emocionais e pessoais são determinantes para que as trocas aconteçam (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A dimensão cognitiva do capital social também influencia positivamente o desempenho, porém em níveis menores do que a dimensão relacional. Esta dimensão analisa o grau de compartilhamento de objetivos e significados entre os contatos da rede social. O argumento é que atores que tem proximidade cognitiva estão mais propensos a realizar trocas (NAHAPIET, 2008). A proximidade faz com que o outro seja visto como alguém que possui objetivos parecidos e, portanto, não teria interesse em agir de forma oportunista.

O trabalho também demonstrou que o nível de acesso a informações é uma variável mediadora da influência do capital social sobre o desempenho das empresas, confirmando resultados obtidos por Wu (2008). Isso significa que o capital social pode dar acesso potencial a informações e conhecimentos dos contatos, mas é o acesso efetivo a essas informações e seu uso que influenciam o desempenho empresarial. Não basta que o empresário seja capaz de construir uma rede de relacionamentos rica em quantidade e diversidade de informações e conhecimentos, se não for capaz de extrair essas informações e utilizá-las em benefício da sua empresa.

7.4.9 A relação entre Governança e Gestão da Rede e Capital Social dos empresários

As hipóteses anteriores permitiram verificar as relações entre o capital social dos empresários, o acesso a informações e o desempenho das empresas. Porém, deve-se lembrar que as relações sociais ocorrem em redes com determinada estrutura de governança e gestão, que pode influenciar o capital social dos empresários. Isto é, se a rede horizontal é um espaço em que os empresários podem construir sua rede de relacionamentos, a forma como essa rede é organizada e gerenciada pode estimular ou desestimular as relações entre os indivíduos. Um sistema de governança em que as decisões são tomadas de maneira participativa, com o envolvimento dos associados, tende a estimular contatos e facilitar os relacionamentos que levam ao desenvolvimento do capital social. Ao contrário, se as decisões são centralizadas nos gestores da rede e dependem menos da presença e participação dos associados, é possível que haja menos relações entre os empresários, como postulado na Hipótese 3a:

***Hipótese 3a:** Um maior nível de centralização da tomada de decisões da rede está negativamente relacionado com o capital social dos empresários participantes.*

Os resultados das análises de correlação apresentadas na Tabela 30 confirmam a hipótese de que existe correlação negativa entre o nível de centralização da tomada de decisões dos gestores da rede e a qualidade dos relacionamentos na rede social dos empresários (-.192, $p < .01$).

Para uma melhor compreensão dessa relação, testou-se separadamente cada dimensão da governança – centralização das decisões com as dimensões do capital social. Verifica-se correlação negativa entre o nível de centralização na tomada de decisões estratégicas, por parte dos gestores da rede, o número de contatos dos empresários na rede (-.247, $p < .01$) e a força dos relacionamentos com esses contatos (-.255, $p < .01$). Fica latente que o processo de tomada de decisões estratégicas é fundamental para promover o contato e o fortalecimento das relações entre os associados. É nesse processo que os associados podem se conhecer melhor, discutir questões estratégicas e desenvolver seu capital social. Quando isso é deixado a cargo dos gestores ou da diretoria, perde-se uma importante oportunidade de contato social e o capital social se enfraquece.

Essa mesma relação não é verificada quando se analisa a centralização da tomada de decisões operacionais e o capital social dos empresários (Tabela 30). Decisões operacionais, pela sua natureza, têm menores implicações para o futuro da rede e das empresas. Para os empresários, decidir aspectos operacionais pode significar perda de tempo e recursos, em relação a aspectos que podem ser decididos pelos gestores da rede sem a necessidade de maiores discussões.

Tabela 30: Correlação entre governança, gestão da rede e capital social dos empresários

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Governança - CENTRALIZAÇÃO DECISÕES (construto agregado)	1	,898**	,833**	-,159*	-,129	-,083	-,192**	-,005
2 Governança - dimensão centralização da tomada de decisões estratégicas		1	,505**	-,297**	-,247**	-,112	-,255**	-,083
3 Governança - dimensão centralização da tomada de decisões operacionais			1	,062	,060	-,021	-,056	,095
4 Gestão da rede - construto agregado				1	,398**	,275**	,334**	,213**
5 Capital social - dimensão estrutural - n° de contatos					1	,149*	,253**	,140
6 Capital social - dimensão estrutural - diversidade dos contatos						1	,586**	,341**
7 Capital social - dimensão relacional							1	,530**
8 Capital social - dimensão cognitiva								1

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01. * . Correlação é significativa ao nível de 0,05.

A análise de regressão da Tabela 31 confirma esse resultado: no modelo 2 verifica-se que a centralização das decisões estratégicas influencia negativamente o capital social (β - 0,307, $p < .05$), mas o mesmo não acontece com a centralização das decisões operacionais. Com base nesses resultados, aceita-se a Hipótese H3a.

Ao mesmo tempo em que se argumentou quanto ao possível efeito negativo da centralização das decisões, sugeriu-se que a rede poderia influenciar positivamente o capital social dos empresários através do desenvolvimento de práticas de gestão voltadas ao envolvimento e participação dos empresários. Se um aumento da centralização na tomada de decisões é necessário (em função do crescimento da rede em número de associados ou

abrangência geográfica, por exemplo), passa a ser importante desenvolver práticas de gestão que estimulem o contato entre os empresários. A criação de oportunidades em que os empresários possam se conhecer, trocar conhecimentos, experiências e discutir aspectos relacionados aos seus negócios, assim como a participação em atividades coletivas poderia favorecer a construção da rede de relações.

Tabela 31: Análises de regressão – Governança, gestão e capital social dos empresários

Variáveis independentes	Variável dependente: Capital social (construto agregado)					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	β	T	β	t	β	t
(Constante)		0,206		0,253		0,147
Tempo de existência da rede	0,085	0,432	0,040	0,198	0,255	1,201
Tempo de participação da empresa na rede	0,018	0,238	0,026	0,349	-0,035	-0,466
Número de associados da rede	-0,157	-0,901	-0,146	-0,809	-0,218	-1,214
Frequência de participação nas atividades da rede	0,139	2,001*	0,152	2,202*	0,141	2,043*
GOVERNANÇA - CENTRALIZAÇÃO DAS DECISÕES (constr. agregado)	-0,056	-0,710				
GOVERNANÇA – MECANISMOS (construto agregado)	-0,062	-0,575				
GESTÃO DA REDE (construto agregado)	0,365	3,609**				
Governança - dimensão centr. da tomada de decisões estratégicas			-0,307	-3,315*		
Governança - dimensão centr. da tomada de decisões operacionais			0,150	1,843		
Governança - dimensão formalização			0,063	0,833		
Governança - dimensão controle			0,006	0,057		
Governança - dimensão incentivos			0,258	3,054*		
Governança - dimensão sanções			-0,009	-0,102		
Gestão - práticas aprendizagem e inovação					0,181	1,481
Gestão - práticas de planejamento					0,100	0,778
Gestão - práticas de avaliação					-0,081	-0,898
Gestão - práticas de comunicação					-0,153	-1,596
Gestão - práticas de seleção					0,066	0,721
Gestão - serviços aos associados					0,055	0,517
Gestão - liderança da rede					0,193	2,174*
Modelo		$R^2 = 0,149$		$R^2 = 0,143$		$R^2 = 0,166$
		$F = 6,163^{**}$		$F = 4,452^{**}$		$F = 4,752^{**}$

** Correlação é significativa ao nível de 0,01. * Correlação é significativa ao nível de 0,05.

Hipótese 3b: *Práticas de gestão da rede que promovam o contato entre os participantes estão positivamente relacionadas com o nível de capital social dos empresários participantes.*

De fato, o conjunto de práticas de gestão da rede está positivamente correlacionado com todas as dimensões do capital social dos empresários, como pode ser observado na Tabela 30. Uma análise de correlação individualizada das práticas de gestão mostrou que todas, e não somente as práticas relacionadas à promoção da integração, aprendizagem e inovação, estão positivamente relacionadas com o capital social.

As análises de regressão da Tabela 31 confirmam que o conjunto de práticas de gestão adotadas pelas redes influencia positivamente o capital social dos empresários, conforme o modelo 1 (β 0,365, $p < .01$). Na análise individualizada das práticas de gestão, a liderança foi a única que apresentou influência estatisticamente significativa sobre o capital social, conforme a regressão do modelo 3 (β 0,193, $p < .05$). Portanto, não se pode aceitar a hipótese de pesquisa conforme formulada, já que as lideranças da rede, e não as práticas que promovam o contato entre os participantes, influenciam o capital social dos empresários.

Observa-se ainda em todas as três análises de regressão que a frequência de participação do empresário nas atividades desenvolvidas pela rede apresentou influência positiva sobre o capital social. Ou seja, se por um lado a estrutura de governança e a gestão da rede influenciam o desenvolvimento do capital social dos empresários, a decisão individual do empresário de participar das atividades da rede é outro elemento influenciador. Trata-se de uma relação lógica, já que, ao participar dos encontros da rede, o empresário tem contato com seus pares, estreita laços e constrói suas relações dentro da rede.

Pode-se avançar a análise procurando identificar outros fatores que contribuem para o desenvolvimento do capital social dos empresários. Verifica-se, por exemplo, uma correlação positiva entre o tempo de participação de um empresário na rede e o número de contatos (.158, $p < .05$). O tempo de interação pode favorecer as relações entre os empresários, permitindo que estes se conheçam melhor e se sintam mais à vontade para discutir com outros aspectos estratégicos do seu negócio.

Outro fator relacionado ao capital social é a forma de participação do empresário nas atividades da rede. Os respondentes foram classificados em três grupos: empresário participante da diretoria da rede, empresário participante de equipes ou comissões e empresário associado sem participação nas atividades de gestão da rede. Através de uma

análise de variância, verifica-se que aqueles empresários que participam da rede somente como associados têm capital social inferior àqueles que participam de atividades de gestão da rede, seja na diretoria ou em equipes de trabalho. A Tabela 32 apresenta os resultados estatisticamente significativos, na comparação entre os grupos.

Tabela 32: Forma de participação do empresário na rede e capital social

	(I)	(J)	Diferença (I-J)	Erro padrão	Sig.
Dimensão estrutural - número de contatos	Não participa da gestão da rede	Participa de equipes ou comissões	-2,435	0,890	0,007
		Participa da diretoria da rede	-2,226	0,966	0,022
Dimensão relacional	Não participa da gestão da rede	Participa de equipes ou comissões	-0,318	0,114	0,006
		Participa da diretoria da rede	-0,352	0,125	0,005
Dimensão cognitiva	Não participa da gestão da rede	Participa de equipes ou comissões	-0,317	0,147	0,033
		Participa da diretoria da rede	-0,156	0,161	0,333

Empresários que não participam da gestão da rede apresentam níveis menores nas três dimensões do capital social: eles não só têm menor número de contatos, como as relações com seus contatos são mais fracas e o nível de visão e objetivos compartilhados é menor. Notadamente, essa diferença se dá entre os empresários que são apenas associados da rede e aqueles que participam de equipes ou comissões. O envolvimento em equipes dá aos empresários a possibilidade de aprofundar relações com outros empresários da rede, trocar conhecimentos e ter acesso antecipado às informações que circulam dentro do grupo.

Os fatores relacionados ao capital social dos empresários, de acordo com os testes realizados, são apresentados na Tabela 33:

Tabela 33: Fatores relacionados ao capital social dos empresários

Fator	Relação com o capital social	Teste estatístico
Centralização na tomada de decisões na rede	Relação negativa. Quando as decisões são mais centralizadas (os gestores da rede têm mais autonomia para tomar decisões) há menos necessidade de contato entre os empresários, refletindo negativamente no número de contatos e na força dos relacionamentos.	Análises de correlação e regressão
Práticas de gestão	Relação positiva. O nível de adoção de práticas de gestão pela rede está positivamente relacionado ao capital social. Individualmente, somente a liderança da rede influencia positivamente o capital social.	Análises de correlação e regressão
Tempo de participação do empresário na rede	Relação positiva. Empresários com mais tempo de rede têm número maior de contatos.	Análise de correlação
Forma de participação do empresário nas atividades da rede	Empresários que participam de equipes ou comissões têm níveis mais altos nas três dimensões do capital social, em comparação com empresários que são apenas associados.	Análise de variância
Frequência de participação dos empresários nas atividades da rede	Empresários que participam com maior frequência têm maior número de contatos e relações mais fortes com esses contatos.	Análise de regressão

7.4.10 Discussão dos resultados: sexto objetivo específico

O sexto objetivo específico proposto foi alcançado através das análises anteriormente apresentadas. A seguir, recupera-se esse objetivo e apresenta-se as respectivas discussões:

Sexto objetivo específico: Analisar como a governança e a gestão de redes horizontais de empresas estão relacionadas com o capital social dos empresários.

Ao mesmo tempo em que as análises concluíram sobre a importância do capital social para o acesso a informações e o desempenho empresarial, verificou-se que a rede de empresas precisa estar atenta aos efeitos que a governança gera sobre o capital social. Verifica-se inter-relações entre as dimensões formais de organização das redes e o componente social que as caracteriza. Uma governança com maior centralização das decisões pode diminuir a necessidade de participação dos empresários nas atividades da rede e, conseqüentemente,

afetar negativamente seu capital social, como sugerido no estudo realizado por Andrews (2010) em ambientes organizacionais.

Na presente pesquisa, um maior nível de centralização das decisões mostrou-se duplamente negativo. Decisões centralizadas, eventualmente desalinhadas com os interesses dos associados, levam a menor desempenho; além disso, mais autonomia dos gestores implica em menos necessidade de interação dos empresários, afetando negativamente o capital social dos participantes. Conforme Inkpen e Tsang (2005), para que haja compartilhamento e criação de conhecimentos a partir da rede social, o primeiro requisito é que haja oportunidades para troca de conhecimentos. Isto é, a rede precisa oportunizar espaços que permitam a troca de experiências, conhecimentos e ideias, como destacado por Balestrin, Vargas e Fayard (2008).

A gestão da rede precisa estar ciente desses efeitos. Práticas de gestão que estimulam a aprendizagem e inovação, analisadas isoladamente, não mostraram influência estatística significativa sobre o capital social. Porém, a liderança da rede está positivamente relacionada com o capital social, como se verificou nas análises de regressão. Uma liderança positiva, capaz de mediar e solucionar conflitos de maneira positiva, revelou-se um importante fator para favorecer as relações sociais dos empresários. Redes de empresas e respectivos gestores devem ficar atentos a esse fato, já que o capital social representa um importante fator influenciador do desempenho empresarial. Estimular seu desenvolvimento, aproveitando que a rede formal representa um *locus* favorável, é uma tarefa da gestão.

Embora fora do escopo do sexto objetivo específico, foi possível identificar três outros fatores positivamente relacionados ao capital social dos empresários: o tempo de participação na rede, a participação na gestão da rede (na diretoria, em equipes ou comissões) e a frequência de participação do empresário nas atividades da rede. Os resultados mostram que, à parte das influências da governança e da gestão da rede sobre o capital social, a decisão pessoal do empresário de se fazer presente tem importantes implicações. Tanto a participação nos eventos da rede quanto na gestão da rede mostraram-se relevantes. As atividades coletivas da rede são oportunidades de troca, de reforço das relações e de estabelecimento de contatos. Da mesma forma, participar da diretoria da rede ou de equipes de trabalho se revelou um ponto positivo para desenvolver o capital social. Nas reuniões de equipes e eventos da diretoria os empresários desenvolvem e fortalecem relações, podendo ocorrer trocas de informações que nem mesmo são disponibilizadas aos demais empresários da rede ou que demoram a chegar até eles.

Como análise adicional, verificou-se que parte das informações acessadas pelos empresários é obtida de contatos externos à rede. É provável que se trate de informações que não circulam dentro da rede e que, portanto, precisam ser obtidas de outras fontes. Essa interpretação está alinhada com a proposição de Adler e Kwon (2002) de que além da oportunidade de acessar os recursos e da motivação para fazê-lo, é fundamental que os contatos da rede social do empresário detenham os recursos, informações ou habilidades que ele precisa, do contrário precisará de outras fontes. Redes horizontais excessivamente fechadas, com poucos novos associados, podem ter dificuldades em agregar contatos com conhecimentos novos ou diversos, complementares aos já existentes dentro da rede. Conhecedora do fato que empresários têm acesso a muitas informações através de contatos externos, a gestão da rede pode desenvolver formas de fazer essas informações circular internamente ou identificar maneiras de complementar as informações que já circulam internamente.

Para o fechamento do capítulo de análises, apresenta-se na próxima página uma tabela que apresenta todas as hipóteses de pesquisa, as relações testadas e a conclusão a partir dos testes estatísticos. Verifica-se que oito hipóteses foram aceitas, quatro não confirmadas e uma foi rejeitada, com importantes implicações para a teoria organizacional e a prática gerencial de redes horizontais de empresas. O capítulo final do estudo apresenta as implicações teóricas e gerenciais do estudo, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Tabela 34: Resultados dos testes de hipóteses

Hipótese	Variável Independente	Relação/influência	Variável Dependente	Conclusão
H1a	Nível de centralização das decisões da rede	Positiva	Desempenho das empresas	Rejeitada
H1b	Nível de formalização da governança da rede	Positiva	Desempenho das empresas	Não confirmada
H1c	Nível de controle da governança da rede	Positiva	Desempenho das empresas	Não confirmada
H1d	Nível de incentivos da governança da rede	Positiva	Desempenho das empresas	Aceita
H1e	Nível de sanções da governança da rede	Positiva	Desempenho das empresas	Não confirmada
H1f	Nível de utilização de práticas de gestão pela rede	Positiva	Desempenho das empresas	Aceita
H2a	Quantidade de contatos do empresário	Positiva	Desempenho das empresas	Aceita
H2b	Diversidade de contatos do empresário	Positiva	Desempenho das empresas	Aceita
H2c	Qualidade das relações do empresário	Positiva	Desempenho das empresas	Aceita
H2d	Nível de objetivos e visão compartilhada	Positiva	Desempenho das empresas	Aceita
H2e	Capital social	Mediação do nível de acesso a informações	Desempenho das empresas	Aceita
H3a	Grau de centralização das decisões da rede	Negativa	Capital social	Aceita
H3b	Nível de utilização de práticas de gestão que promovem o contato entre os participantes	Positiva	Capital social	Não confirmada

CAPÍTULO VIII: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo fecha as discussões realizadas ao longo do trabalho. Inicialmente, apresenta-se as contribuições teóricas e gerenciais do estudo, seguido das limitações e sugestões para estudos futuros. A seção final apresenta as considerações finais do estudo.

8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

O estudo foi motivado pelo número significativo de redes horizontais de empresas estabelecidas no Brasil na última década e, ao mesmo tempo, as lacunas teóricas sobre a organização e estruturação dessas redes. O reconhecimento que a cooperação interorganizacional recebe da academia ainda não foi suficientemente acompanhado de desenvolvimentos sobre como governar e gerenciar esses empreendimentos, bem como a influência da organização formal sobre o capital social dos empresários.

Com base nas lacunas apontadas na introdução e os resultados da pesquisa empírica, pode-se destacar as seguintes implicações teóricas deste trabalho:

- 1) Destacou-se a importância do conceito de governança como elemento de organização e estruturação das redes horizontais de empresas, na perspectiva de micro-governança sugerida por Theurl (2005), isto é, as ‘regras do jogo’ da cooperação, que são criadas pelos próprios empresários mas ao mesmo tempo os afetam. A partir da adaptação do modelo de Albers (2005, 2010), foi possível operacionalizar a governança de acordo com a realidade das redes horizontais de empresas. A análise de dados da pesquisa confirmou que governança e gestão são elementos distintos na constituição e desenvolvimento das redes de empresas. O primeiro serve como base da cooperação e é relativamente estático, ao passo que o segundo é dinâmico e responde às mudanças do mercado. Cabe destacar que, por opção, abordou-se somente a governança formal das redes, não incluindo na análise a chamada governança relacional. Analisá-la implicaria em conhecer as relações de confiança entre todos os membros de cada rede, as normas sociais que emergem dessas relações e como estas ajudam a coordenar a cooperação.

- 2) A observação das características de governança das redes pesquisadas permitiu identificar os modelos básicos de governança sugeridos por Provan e Kenis (2007), mas também revelou modelos híbridos, com características próprias de tomada de decisão e uso de mecanismos. Essas diferenças permitem especular que, de fato, as estruturas de governança são transitórias, como afirmam Provan e Kenis (2007), e mudam conforme a rede se desenvolve ou atinge novas etapas em um ciclo de vida. No caso das redes horizontais de empresas pesquisadas, o tempo de existência da rede, o aumento no número de empresas participantes e o aumento na abrangência geográfica da rede levaram a mudanças nos processos decisórios e níveis diferentes de utilização dos mecanismos de governança (formalização, controle, incentivos e sanções). Porém, ao mesmo tempo em que um maior nível de centralização das decisões parece necessário em redes maiores e mais abrangentes, pode influenciar negativamente o desempenho das empresas da rede.
- 3) O nível de adoção de práticas de gestão, por parte das redes de empresas, mostrou-se positivamente relacionado com o desempenho empresarial. No entanto, identificar um conjunto de práticas de gestão que *precisam* ser adotadas por redes horizontais é uma tarefa complexa e arriscada, tendo em vista a variedade de opiniões e sugestões a respeito do que é essencial para gerenciar arranjos cooperativos, como se observa comparando as propostas de Grandori e Soda (1995), Sydow e Winderler (1994) e Ritter e Gemünden (1998). Os resultados mostraram que a gestão da rede deve ser entendida como um conjunto de práticas que, no todo, podem fazer diferença. Com base na presente pesquisa, não se pode afirmar que práticas individuais influenciam positivamente o desempenho das empresas do arranjo. Pesquisas qualitativas podem identificar diferenças na forma como essas práticas são utilizadas em diferentes redes e quais suas consequências para o desempenho das empresas.
- 4) Ainda que as redes horizontais de empresas sejam projetadas como redes universais (TODEVA, 2006), em que todos os atores têm a possibilidade de contato uns com os outros, na prática cada empresário constrói sua própria rede de relações sociais. Através dessa rede acontecem trocas de informações e conhecimentos sobre estratégias, concorrentes, práticas de trabalho e processos, que podem ser aplicadas pelo empresário na sua empresa, como previsto pelos estudiosos do capital social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; ADLER e KWON, 2002; INKPEN e TSANG, 2005). Esta rede social – que forma o capital social do empresário na rede – é significativamente menor do que a

rede formalmente constituída porque, diferente de relações contratuais, relações sociais das quais se pode obter benefícios precisam ser construídas e ‘gerenciadas’.

- 5) O estudo confirma também a multidimensionalidade do construto capital social, como proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998), e reforça o papel do número de contatos, a diversidade de contatos, a força dos relacionamentos e a existência de semelhança cognitiva para que haja troca de informações e influência no desempenho empresarial. Como postulado por Nahapiet e Ghoshal (1998) e Inkpen e Tsang (2005), contatos com perfis e conhecimentos diferentes dão acesso a conhecimentos não-redundantes e que se complementam, ao passo que relacionamentos fortes permitem acessar informações estratégicas ou ter acesso antecipado a informações e conhecimentos, segundo Inkpen e Tsang (2005) e Leana e Pil (2006). Portanto, aqueles empresários da rede que possuem contatos com perfis diversos e conseguem estabelecer relacionamentos fortes, têm maiores possibilidades de potencializar seu desempenho.
- 6) O nível de acesso a informações atua como mediador da influência do capital social sobre o desempenho empresarial, confirmando no contexto das redes horizontais de empresas os achados de Wu (2008). Esse resultado é importante para pesquisadores organizacionais envolvidos com o tema capital social porque indica que, além da rede de contatos em si, é importante identificar a capacidade dos atores de extrair e trocar recursos com essa rede. No limite, o capital social somente será efetivo se o ator, de fato, conseguir extrair dele os recursos que necessita para sua empresa. Estudos futuros devem considerar essa variável mediadora quando envolverem capital social e qualquer tipo de desempenho, diferenciando o acesso potencial a informações, proporcionado pela rede de relações do empresário, do acesso efetivo e de seu uso. Acessar e utilizar efetivamente os recursos pode ser uma capacidade individual dos empresários, que pode ser desenvolvida.
- 7) Outro achado fundamental do trabalho é que a organização da rede horizontal de empresas – sua governança e sua gestão – afeta as relações sociais e por consequência pode potencializar ou diminuir as trocas de recursos oportunizadas por essas relações. Como sugerido por Andrews (2010), a estrutura organizacional gera impactos sobre o capital social dos empresários. Verificou-se na pesquisa que oferecer mais autonomia aos gestores afeta negativamente o número de contatos dos empresários e a qualidade e força dos relacionamentos. Portanto, ao promover mudanças em sua estrutura de governança

(eventualmente necessárias diante do crescimento da rede), os gestores e empresários precisam estar atentos às implicações negativas dessas mudanças para as relações sociais. Não se tem conhecimento de estudos anteriores que tenham relacionado aspectos da governança da rede com o capital social dos empresários.

- 8) Como contribuição metodológica, este trabalho aceitou a sugestão de Hitt *et al.* (2007) quanto à importância de realizar pesquisas multinível em administração. As relações entre a rede horizontal de empresas e seus associados são tipicamente relações multinível. Esse aspecto foi considerado nos apontamentos teóricos (com variáveis no nível da rede e no nível das empresas) e no desenho de pesquisa, quando se definiu que a governança e a gestão da rede seriam identificadas através da agregação das respostas de pelo menos cinco empresários da mesma rede. Essa decisão de agregar respostas reduziu as possibilidades de viés e serve como indicativo para que estudos futuros sobre relações interorganizacionais considerem a existência de mais de um nível de análise e as influências de um nível sobre outro.

Os resultados do estudo também podem ser de interesse de gestores, consultores e empresários participantes de redes horizontais de empresas, preocupados com o crescimento, o desenvolvimento desses arranjos e sua manutenção ao longo do tempo:

- 1) O crescimento da rede em número de associados e volume de negócios é fundamental para redes do varejo. No entanto, pode trazer consigo dificuldades de organização e coordenação, quando se amplia significativamente o quadro de participantes. Embora seja uma solução possível para garantir agilidade, aumentar a centralização das decisões pode ter efeitos colaterais indesejados, como ficou claro na análise de dados. Para crescer, as redes precisam modificar sua governança (modificando as dimensões analisadas nesse estudo) e eventualmente desenvolver novos mecanismos que evitem o afastamento dos associados da rede. Revisar periodicamente o sistema de governança é fundamental para evitar que a rede fique engessada, com processos decisórios lentos, mas também garante que as decisões tomadas continuem alinhadas com os interesses dos empresários associados. Em um ambiente concorrencial dinâmico, as redes precisam ter a agilidade de empresas individuais, reagindo e sendo proativas ao mercado, sem perder de vista que as opiniões dos participantes precisam ser ouvidas e ter espaço.

- 2) A ampliação do uso da tecnologia da informação, por exemplo, pode ser uma alternativa que viabiliza a interação dos empresários e facilita a participação em discussões e processos decisórios. Outra possibilidade para o caso de redes com grande número de associados e dispersos geograficamente é a constituição de grêmios regionais que estimulam a reunião de associados de uma mesma região de atuação, com oportunidades de troca de informações e discussão das questões estratégicas da rede, como ocorre em redes horizontais alemãs (WELLENBECK, 2001; FRÖHLICH, 2003; WEGNER e PADULA, 2010). Essa alternativa depende da capacidade de organização da rede e do desenvolvimento de lideranças locais/regionais capazes de mobilizar os associados a participar desses grêmios.

- 3) Embora o estudo tenha se concentrado na análise e na importância do capital social para os empresários, gestores de redes não devem negligenciar o papel da central da rede como fonte de informações relevantes para os empresários. Na média das seis categorias de informações pesquisadas, a central da rede foi considerada a fonte que oferece o maior volume de informações para os empresários. Destacou-se, por exemplo, como fonte de informações sobre fornecedores, legislação, inovações em produtos, serviços ou processos e práticas de trabalho que podem melhorar o negócio. Dada a importância dessa fonte, cabe aos gestores de redes estruturar a central para que ela capture e sintetize informações importantes e desenvolver canais de comunicação que permitam um eficiente fluxo de informações entre a central e os empresários.

- 4) O capital social dos empresários se estende além dos contatos dentro da rede horizontal de empresas. Quase um terço de todas as informações obtidas pelos empresários nas categorias pesquisadas origina-se de contatos externos à rede. Trata-se, provavelmente, de informações que não estão disponíveis através dos contatos internos da rede ou que não circulam dentro da rede. Em outras palavras, trata-se de conhecimento ‘novo’ ou diverso, complementar àquele que circula na rede e que, por isso, pode ser importante para os empresários. Os gestores da rede podem aproveitar esse conhecimento e, na medida do possível, criar mecanismos para que ele circule e seja disseminado entre todos. Redes fechadas, em que os empresários conhecem muito bem uns aos outros e já trocaram conhecimentos, mas com pouca entrada de informações externas, podem levar à desmotivação e desinteresse nas relações.

- 5) Os próprios empresários associados a redes devem estar cientes dos benefícios que podem obter a partir do seu capital social e preocupar-se em desenvolvê-lo. Cabe a cada empresário envidar esforços para ampliar seu capital social, em termos de número de contatos e principalmente, diversidade e qualidade dos relacionamentos. Investir tempo nessa atividade gera vantagens de acesso a conhecimentos relevantes para o desenvolvimento do seu negócio. Porém, também é papel do empresário acessar efetivamente os recursos que estão disponíveis na sua rede social e converter esses recursos em desempenho. A rede horizontal pode influenciar o desenvolvimento do capital social, mas a utilização efetiva dos recursos disponíveis é tarefa de cada empresário.

Finalmente, é importante ressaltar que o presente trabalho não busca ser normativo, no sentido de indicar soluções simples para as redes de empresas, mas sim apontar caminhos. Os três elementos analisados e discutidos são claramente distintos, mas fundamentais para o trabalho em rede, tendo em vista suas inter-relações e papel para o desempenho das empresas associadas. Estabelecer um Sistema de Governança e Gestão e revisá-lo periodicamente é uma das tarefas dos participantes de redes e deve estar na agenda dos gestores. Em paralelo, é de grande importância compreender como esse Sistema de Governança e Gestão afeta as relações sociais e quais suas implicações – positivas ou negativas – para o capital social dos empresários. Mudanças na governança precisam ser tomadas coletivamente: os empresários precisam estar cientes e concordar com regras que eventualmente possam aumentar a autonomia dos gestores da rede ou mesmo ampliar o controle, incentivos e sanções da rede sobre eles próprios. O objetivo final desse Sistema de Governança e Gestão é garantir a agilidade da rede sem perder o caráter cooperativo e gerenciar a rede de maneira eficiente, com resultados para as empresas. Portanto, refletir continuamente sobre a governança, a gestão, o capital social e suas relações é um passo importante para potencializar o desempenho das empresas que compõem as redes.

8.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Dadas as limitações de tempo, recursos e escopo inerentes a todas as pesquisas científicas, uma série de aspectos não pôde ser aprofundada neste estudo. Trata-se de

limitações em termos metodológicos ou de operacionalização da pesquisa, mas ao mesmo tempo constituem oportunidades de estudos futuros ou aperfeiçoamentos.

Uma das principais limitações do estudo refere-se à impossibilidade de generalizar os resultados, devido ao caráter não-probabilístico da amostra. Embora as redes e empresas tenham sido contatadas aleatoriamente, grande parte das respostas é de empresas associadas a redes no Rio Grande do Sul e Rio Grande do Norte. Devido às facilidades de contato, foi possível obter maior número de respostas nesses dois estados. Portanto, os resultados da pesquisa devem ser utilizados levando-se em consideração as características da amostra estudada.

É preciso destacar também que as redes participantes deste estudo são ‘sobreviventes’, à medida que continuam existindo quando outras tantas deixaram de funcionar ou não mais desenvolvem atividades cooperativas, como identificado por Toigo e Alba (2010). Essa constatação, ao mesmo tempo em que é positiva para as 34 redes do estudo, limita as possibilidades de análise, já que se trata de uma amostra de redes com relativa homogeneidade e não é possível saber como eram organizadas e gerenciadas as redes que deixaram de existir. Sugere-se a realização de estudos qualitativos com redes que apresentaram diferentes estruturas de governança, como forma de captar detalhes que ficaram fora do escopo deste estudo quantitativo, bem como estudos com redes que deixaram de existir e com empresas que optaram por sair do processo cooperativo.

Também não se deve ignorar que cada empresa possui características que as distinguem das demais. As empresas atuam em segmentos diferentes, estão inseridas em ambientes concorrenciais com dinâmica própria, seus gestores têm formação e experiências diversas e motivações diferentes para participar da rede. A própria orientação do empresário para desenvolver seu negócio e vontade de fazê-lo crescer gera diferenças significativas entre as empresas que fogem do controle da rede. Mesmo que a rede tenha a capacidade de potencializar o desempenho dos seus participantes, um grande número de variáveis (se não a maioria) fica fora do controle dos gestores da rede e faz com que o efeito da rede não seja idêntico para cada empresa. Redes consideradas exemplares em termos de implementação de práticas de gestão e desenvolvimento de estratégias podem ter associados com baixo desempenho ao lado de outros com alto desempenho. Trata-se, portanto, de um aspecto limitante do estudo e que dificilmente pode ser eliminado, já que não é possível isolar as redes e as empresas do contexto real em que estão inseridas.

Outra limitação dos estudos que analisam o desempenho de empresas em relações interorganizacionais está na impossibilidade de comparar essas empresas com outras que atuam individualmente. A rigor, alcançar bom desempenho em termos financeiros, mercado, aprendizagem e processos mostra que a empresa é suficientemente competitiva no mercado em que atua, mas não é possível afirmar categoricamente que fora da rede ela teria desempenho inferior. O presente estudo procurou avançar em relação a outros que avaliam apenas a satisfação do empresário com a rede, focando em questões sobre desempenho. Entende-se que satisfação é um construto ainda mais subjetivo do que desempenho, podendo envolver aspectos emocionais e de envolvimento do empresário com a rede. Portanto, a questão do desempenho de empresas associadas a redes interorganizacionais continua sendo um desafio para pesquisadores organizacionais.

Neste estudo analisou-se duas variáveis sob controle da rede – governança e gestão –, mas estudos futuros podem analisar também o grau de alinhamento das empresas com as estratégias e ações propostas pela rede. Redes podem adotar mecanismos de governança que incentivem os associados a cumprir as regras estabelecidas e adotar as estratégias coletivas, mas o empresário tem a decisão final de realizar ou não o que foi definido. Empresas menos satisfeitas com a rede ou com o desempenho alcançado podem ser exatamente aquelas que não alinham suas estratégias com as estratégias coletivas estabelecidas. Nesse caso, não se trata de um problema da rede, mas da empresa individual.

Como referido anteriormente, não se ignora a existência da governança relacional em redes horizontais de empresas. Esta se aproxima da ideia de capital social como um bem coletivo, que ajuda a coordenar as relações entre os participantes e facilita o desenvolvimento da cooperação. A opção pela perspectiva individual do capital social, neste trabalho, buscou compreender como o empresário desenvolve relações e extrai recursos delas, os quais podem ser positivamente utilizados em seu negócio. Estudos futuros podem retomar discussões sobre a complementaridade da governança formal e relacional.

Pelas dificuldades inerentes à coleta de dados, esta pesquisa ficou limitada a empresas de 34 redes diferentes. Embora essa amostra de redes tenha permitido a realização de testes não-paramétricos, sugere-se que estudos futuros avancem em análises no nível das redes. Segundo Raab e Kenis (2009), a teoria organizacional ainda precisa avançar na compreensão das redes enquanto unidades de análise. Há poucos estudos que utilizam as redes como variáveis dependentes e que se preocupam em explicar o funcionamento, estrutura, desenvolvimento e governança das redes interorganizacionais como um todo. Considerar a

rede como unidade de análise e variável dependente em estudos organizacionais é um aspecto importante para o desenvolvimento teórico da área.

Além disso, até o momento os estudos sobre relações interorganizacionais são majoritariamente estáticos, consideram que as redes permanecem em estado de equilíbrio e não que elas passam por processos dinâmicos de mudança, como destacam Doz (1996), Sydow (2003), Oelsnitz e Tiberius (2007) e Tiberius (2008). Para exceções, pode-se consultar os estudos de Ring e Van den Ven (1994) e Sydow (2004), segundo os quais as redes possuem uma dinâmica própria de desenvolvimento e não permanecem estáticas. As diferenças identificadas nas estruturas de governança das redes, especialmente quando se comparou redes maiores e mais antigas com rede jovens, permitiram especular que a governança é transitória e precisa ser modificada de acordo com características das redes, como sugerido por Provan e Kenis (2007). Esse é um aspecto chave a ser verificado em novos estudos.

Estudos podem se ater à questão do acesso a informações proporcionados pela rede social do empresário. É possível que a relação entre o volume de informações e o desempenho das empresas não seja uma relação linear. Koka e Prescott (2002) alertam que firmas com grande número de relações focam na aquisição indiscriminada de uma grande quantidade de informações que pode ser redundante e obsoleta. Isso faz com que a firma se limite a buscar conhecimentos na sua rede de relações próximas, confiando que tenha capturado todas as informações relevantes. Quando as condições de mercado mudam, essa limitação tem consequências negativas para o desempenho da empresa.

Ainda no que se refere ao desenvolvimento do capital social dos empresários, a presente pesquisa limitou-se a analisar como fatores da governança e gestão da rede o afetam. Outras linhas de pesquisa buscam compreender como características pessoais dos empresários – suas habilidades sociais e de *networking* – fazem com que alguns sejam mais bem sucedidos que outros no desenvolvimento do capital social e no acesso a recursos que aumentam o desempenho empresarial (BARON e MARKMAN, 2003; BARON e TANG, 2009). Além disso, pode-se analisar em que medida os empresários estão dispostos e são capazes de disseminar em sua empresa as informações e recursos acessados através do seu capital social – o que Maurer e Ebers (2006) denominam de mecanismos integrativos –, habilitando outras pessoas a utilizarem esses recursos favoravelmente.

Verificou-se no estudo empírico que, apesar de acessarem grande volume de informações de seus contatos dentro da rede e da central da rede, os empresários também

possuem contatos externos que lhes proporcionam recursos informacionais. Estudos futuros podem verificar em que medida a participação de um empresário em uma rede horizontal lhe confere legitimidade e a possibilidade de desenvolver capital social fora da rede. Pode-se especular que a rede é um fator de legitimação de empresas no mercado e na comunidade empresarial. Ou então, quando o empresário percebe limitações no tipo e qualidade dos recursos que podem ser acessados através dos contatos da rede interna, ele acaba buscando recursos complementares fora da rede. Com o passar do tempo, se a rede formal não tiver crescimento ou renovação de associados corre o risco de gerar limitações ao desenvolvimento do capital social dos empresários, que ficam restritos às mesmas relações sociais.

8.3 DESAFIOS PARA A PESQUISA E A COOPERAÇÃO EM REDES HORIZONTAIS

A pesquisa científica caracteriza-se por pequenos avanços, pequenas peças de conhecimento que, agregadas umas às outras, levam ao desenvolvimento da ciência. Analisando individualmente os inúmeros estudos publicados todos os anos no campo organizacional pode-se chegar à falsa conclusão de que os resultados são pequenos diante dos esforços empreendidos e do tempo consumido para obtê-los. Trata-se de um engano. Mesmo singelas contribuições são peças de conhecimento que permitem ir um pouco mais longe, estabelecer novas fronteiras, abrir novas linhas de pesquisa ou possibilitar que outros pesquisadores avancem pelo caminho aberto. O presente estudo foi construído seguindo essa lógica e oferece suas contribuições ao campo organizacional.

As lacunas teóricas sobre o tema da cooperação em redes horizontais de empresas e a importância desses arranjos para empresas brasileiras de pequeno porte motivaram o desenvolvimento deste estudo. A pesquisa empírica permitiu concluir que governança e gestão são elementos distintos na constituição e organização das redes pesquisadas. No entanto, ambas são necessárias para o desenvolvimento da rede e formam o que se pode denominar de Sistema de Governança e Gestão das redes. As características de governança da rede estão relacionadas ao número de participantes, abrangência geográfica e tempo de existência. Verificou-se que níveis maiores de centralização das decisões influenciam negativamente o desempenho das empresas e o capital social dos empresários. Dentre os mecanismos de governança, somente o nível de incentivos está positivamente relacionado ao

desempenho das empresas em rede. O nível de adoção de práticas de gestão também está positivamente relacionado ao desempenho de empresas em rede. Além disso, confirmou-se que a rede horizontal é um importante espaço onde os empresários têm contato uns com os outros, desenvolvem seu capital social e trocam informações e recursos que estão positivamente relacionados com o desempenho das empresas.

Com os resultados encontrados, também ficaram latentes os desafios futuros para as redes brasileiras em termos de governança. O crescimento coloca-se como uma necessidade para redes do varejo e o tamanho atual das redes brasileiras, com poucas dezenas de associados, ainda é pequeno quando comparado com redes de outros países. Porém, o crescimento da rede pode implicar na necessidade de mudanças na sua governança. Será preciso estabelecer um sistema de tomada de decisões e mecanismos de governança que garanta agilidade sem que a lógica cooperativa e participativa seja ignorada. O maior risco é que diante do crescimento da rede em associados e abrangência se aumente a centralização dos processos decisórios – oferecendo maior autonomia aos gestores da rede – com reflexos negativos nos resultados das empresas e nas relações sociais dos empresários. No limite, o desalinhamento entre decisões da rede e interesses dos associados pode levar a desempenho inferior, insatisfação e saídas da rede. Há, portanto, um grande potencial de conflito e um dilema que as redes brasileiras precisam solucionar para conseguir crescer. Uma solução é o desenvolvimento de novos modos e mecanismos de governança, como foi feito pelas gigantescas redes alemãs, por exemplo.

O que não deve ser esquecido é que as redes horizontais são resultado das decisões de seus próprios associados. Cabe a eles definir um Sistema de Governança e Gestão, instituir gestores, dar e tirar autonomia, criar regras que controlem as ações dos próprios empresários e fazer que a rede seja entendida como uma nova empresa, que precisa ser eficientemente gerenciada. Também é papel dos associados e gestores da rede procurar desenvolver práticas de gestão que permitam à rede atingir maior eficiência e potencializar sua contribuição para as empresas participantes. Em última análise, a força da rede está na medida da compreensão dos associados de que ela lhes pertence e do seu comprometimento com as ações coletivas.

Espera-se que as discussões e os resultados empíricos deste estudo contribuam com o desenvolvimento das centenas de redes horizontais de empresas existentes no Brasil. Que essas redes sejam capazes de crescer e se consolidar no mercado, adquirindo o *status* e os benefícios econômicos de grandes empresas, com a manutenção das vantagens das pequenas empresas, comprometidas com suas comunidades e importantes fontes de geração de emprego

e renda. Aos pesquisadores da cooperação empresarial, espera-se que o presente estudo sirva de motivação, dada a variedade de aspectos relacionados ao tema que ainda carecem de aprofundamentos e reflexões. Enquanto as últimas linhas deste estudo são escritas, novas pesquisas são realizadas e acrescentam novas peças ao mosaico do conhecimento sobre redes interorganizacionais. Acompanhar essa dinâmica é o desafio e a motivação da carreira de pesquisador.

REFERÊNCIAS

- ADAM, C. R. **Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria, 2006.
- ADLER, P.S.; KWON, S.W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v.27, n.1, p.17-40, 2002.
- AHLERT, D.; BACKHAUS, C.; BOVENSIEPEN, G.; EWIG, H. **Unternehmenskooperation – Auslauf-oder Zukunftsmodell?** Düsseldorf: Price Waterhouse Coopers, 2006.
- AHUJA, G. Collaboration Networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, n. 45, p. 425-455, 2000.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.
- ALBERS, S. Kooperationsorganisation von Stückgutnetzwerken. In: ALBERS, S.; REIHLEN, M. (Org.) **Management Integrierter Wertschöpfungsnetzwerke**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2009. p. 113-144.
- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ANDREWS, R. Organizational social capital, structure and performance. **Human Relations**, v. 63, n 5, p. 583–608, 2010.
- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v.38, n.3, p. 25-37, 1997.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations **Organization Studies**, v. 22, n.2, p. 337-365, 2001.
- BALESTRIN, A., VARGAS, L.M., FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.2, p. 94-106, 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.8, n.esp., p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BARON, R. A.; MARKMAN, G. D. Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n.1, p. 41-60, 2003.

BARON, R. A.; TANG, J. Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality. **Journal of Management**, v.35, n.2, p.282-306, 2009.

BARON, R.M.; KENNY, D.A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n.6, p.1173-1182, 1986.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BURKE, M.J.; DUNLAP, W.P. Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. **Organizational Research Methods**, v.5, n. 2, p. 159-172, 2002.

BURT, R.S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, v. 339-365, 1997.

CAMERON, K.S. Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of Organizational Effectiveness. **Management Science**, v. 32, n. 5, 1986.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: The experience of UNIDO**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999. Disponível em <www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/russof/giopaper.pdf>. Acesso em 15 jul. 2009.

CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (eds.) **Organizational Learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 657-680.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint-ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 17-44.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, n. 94, p.95-120, 1988.

CORNFORTH, C. The governance of co-operatives and mutual associations: A paradox perspective. **Annals of Public and Co-operative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11–32, 2004.

DANNENMAIER, S., SAALFRANK, S.; LINDEBNER, G. Horizontale Kooperations-systeme im Handel und Handwerk: Perspektiven und Strategien. In: DANNENMAIER, S.; LINDEBNER, G.; SAALFRANK, S. (Eds), **Die Zukunft der Kooperationen**. Frankfurt am Main, Deutschland: Deutscher Fachverlag, 2003. p. 71-186.

DAS, T.K.; TENG, B.S. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**. v.19, n.3, p. 279–308, 2003.

DESS, G.G.; ROBINSON, R.B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 265-273, 1984.

DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v.17, n.1, p. 55-83, 1996.

DYER, J. H., SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management**, v. 23, n. 4, p.660-679, 1998.

EBERS, M. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: EBERS, M. (Org). **The formation of Inter-Organizational Networks**. New York: Oxford, 1999. p. 3-40.

EBERS, M.; GRANDORI, A. **The Forms, Costs, and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking**. In: EBERS, M. The formation of inter-organizational networks. New York: Oxford University Press, 1999. p. 265-286.

ENDE, M. von. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 245-259.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FLORÉN, H.; TELL, J. The emergent prerequisites of managerial learning in small firms networks. **Leadership and Organization Development Journal**, v.25, p.292-307, 2004.

FRÖHLICH, H. Mitgliederintegration, Mitgliederkommunikation und Datenvernetzung. In: WIESELHUBER (Ed.). **Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements**. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003. p. 391-406.

FRYXELL, G.E.; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M. After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v.39, n.6, p. 865-886, 2002.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GELETKANYCS, M.A.; HAMBRICK, D.C. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. **Administrative Science Quarterly**, n.42, p. 654-681, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v.78, n.6, p. 1360-1380, 1973.

HAGE, G.; ALTER, C. A typology of interorganizational relationships and networks. In: HOLLINGSWORTH, J.R.; BOYER, R. (Eds), **Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. p. 94-126.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p.141–158, 1988.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. (2008) Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press. p. 390-416.

HITT, M.A.; BEAMISH, P.W.; JACKSON, S.A.; MATHIEU, J.E. Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management. **Academy of Management Journal**, v. 50, n.6, p. 1385–1399, 2007.

HOFER, C. W.; SANDBERG, W. R. Improving new venture performance: Some guidelines for success. **American Journal of Small Business**, v.12. n.1, p. 11-25, 1987.

HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra-and interorganizational learning. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 95-123, 2003.

HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p. 368-403, 1997.

INKPEN, A.C.; TSANG, E.W.K. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v.30, n.1, p. 146-165, 2005.

IRELAND, R.D; HOTT, M.A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v.28, n.3, p. 413–446, 2002.

JARILLO, J.C. **Strategic Networks: Creating the borderless organization**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JÄRVENSIVU, T.; MÖLLER, K. Metatheory of network management: A contingency perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p.654–661, 2009.

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.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic Management Journal**, v.21, n. 3, p. 217-237, 2000.

KANTER, R.M. BRINKERHOFF, D. Organizational performance: Recent developments in measurement. **Annual Review of Sociology**, v. 7, p. 321-349, 1981.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLINE, R.B. **Principles and practices of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2005.

KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 9, p. 795-816, 2002.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N.G. When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 894-917, 2006.

LARSON, A.; STARR, J.A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 17, p. 5-15, 1993.

LEANA, C.R.; PIL, F.K. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. **Organization Science**, v.17, n.3, p. 353-366, 2006.

LESSER, E. L. Leveraging social capital in organizations. In: LESSER, E. L. (Org.). **Knowledge and social capital: Foundations and applications**. Boston: Butterworth Heinemann, 2000. p. 3-16

LIAO, J.; WELSCH, H. Social capital and entrepreneurial growth aspiration: a comparison of technology- and non-technology-based nascent entrepreneurs. **Journal of High Technology Management Research**, v. 14, 2003, p. 149-170.

LOCKE, R.M. Construindo a confiança. **Econômica**, v.3, n.2, p. 253-281, 2001.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Éditions Zéro Heure, Paris, 2000.

MAURER, I.; EBERS, M. Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from Biotechnology start-ups. **Administrative Science Quarterly**, v.51, n.2, p. 262-292, 2006.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 2005.

McFADYEN, M.A.; CANNELLA Jr., A.A. Social capital and knowledge creation: diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 735-746, 2004.

MESSNER, D., MEYER-STAMER, J. **Governance and Networks**. Tools to Study the Dynamics of Clusters and Global Value Chains. Disburg, 2000. Disponível em <http://home.furb.br/wilhelm/competiv/jms_governance_tools.pdf>. Acesso em 27 jul. 2008.

MJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**, v. 8, n. 3, p. 257–274, 1997.

MOHR, 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.

MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: their type and management. **Journal of Business Research**, n. 58, p. 1274– 1284, 2005.

MU, J.; PENG, G.; LOVE, E. Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.4, p. 86-100, 2008.

MÜLLER-HAGEDORN, L.; PREIßNER, M. Kooperation als Erfolgsfaktor für den Mittelständischen Handel. In: OLESCH, G. **Kooperation im Wandel**: zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag, 1998. p. 83-110.

NAHAPIET, J. The role of social capital in inter-organizational relationships. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. (Org.). **Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p.580-606.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998.

NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Product Management**, v. 18, n. 6, p. 538-544, 1998.

OELSNITZ, D.; TIBERIUS, V. A. Zur Dynamisierung interorganisationaler Lernstrategien: Pfade zwischen Kooperation und Wettbewerb. In SCHREYÖGG, G.; SYDOW, J. (Eds), **Kooperation und Konkurrenz** . Wiesbaden, Deutschland: Gabler Edition, 2007. p. 121-159.

OLIVEIRA, V.M.; CÂNDIDO, G.A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: Um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. **Revista Eletrônica de Administração**, v.15, n.3, 2009.

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.

OLIVER, C Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n.2, p.241-265, 1990.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.

OSBORNE, J. Improving your data transformations: Applying the Box-Cox transformation. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v. 15, n.12, 2010.

OXLEY, J. E. Appropriability Hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. **Journal of Law, Economics & Organization**, v.13, n. 2, p. 387-409, 1997.

PACAGNAN, M.N. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa. **Revista de Gestão USP**, v.13, n. especial, p.19-30, 2006.

PARK, S.H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. **Organization Studies**, v.17, n.5, p. 795-824, 1996.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4. p. 794–829, 1993.

PARUNG, J.; BITITCI, U.S. A conceptual metric for managing collaborative networks. **Journal of Modelling in Management**, n. 2, n.1, p. 116-136, 2006.

PEREIRA, B.A.D.; PEDROZO, E.A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, J. S.. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 69-88.

PEREIRA, B.A.D.; VENTURINI, J.C.; VISENTINI, M.S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **Revista Eletrônica de Administração**, v.12, n. 5, p. 1-20, 2006.

PIORE, M.; SABEL, C. **The Second Industrial Divide**. New York: Basic Books, 1984.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**, n. 24, p.57-76, 1998.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707–725, 2002.

PROVAN, K. G. Interorganizational cooperation and decision making autonomy in a consortium multihospital system. **The Academy of Management Review**, v.9, n.3, p. 494-504, 1984.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18, n.2, p. 229-252, 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, 1995, p.1-33.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

RAAB, J.; KENIS, P. Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**, v.18, n. 3, p. 198-210, 2009.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationship, **Academy of Management Review**, v.19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RITTER, T.; GEMUNDEN, H.G. Die netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen. **Zeitschrift Führung+Organisation**, v. 67, n. 5, p. 260-265, 1998.

RODRIGUES, A.L.; MALO, M.C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: O caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, 2006, p. 29-50, 2006.

SANDLER, T. **Collective Action: Theory and applications**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1992.

SANTAOLÀRIA, R.P.; DIÉGUEZ, E.D. Construcción y análisis de escalas. In: MANGIN, J.P.L.; MALLOU, J.V. **Análisis multivariable para las ciencias sociales**. Madrid: Pearson Educación, 2005. p. 43-89.

SCHEER, L. **Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken: Eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen**. Wiesbaden: Gabler Edition, 2008.

SCHERBAUM, C.A.; FERRETER, J.M. Estimating statistical power and required sample sizes for organizational research using multilevel modeling. **Organizational Research Methods**, v. 12, n.2, p. 347-367, 2009.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 4, n. 3, p. 7-24, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mapeamento das centrais e redes de negócio**. 2008. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>>. Acesso em 30 nov. 2010.

SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. **Programas e Ações do Governo**. 2010. Disponível em <http://www.sedai.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Acesso em 28 out. 2010.

SHENKAR, O.; REUER, J.J. (Orgs.) **Handbook of strategic alliances**. London: Sage Publications, 2005.

SHIPILOV, A.V.; ROWLEY, T.J.; AHARONSON, B.S. When do networks matter? A study of tie formation and decay, In: SILVERMAN, D. (ed.) **Ecology and Strategy**. Emerald Group Publishing Limited, v. 23, 2006. p.481-519.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2006

SMITH, K.G.; COLLINS, C.J.; CLARK, K.D. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 48, n.2, p. 346-357, 2005.

STROBEL, B. Profilierungsstrategien der Verbundgruppen – Marketing für Kooperationen nach außen und innen. In: OLESCH, G. **Kooperation im Wandel**: zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag, 1998. p. 277-298.

SYDOW, J. Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: SYDOW, J. (Org.) **Management von Netzwerkorganisationen**. Wiesbaden: Gabler, 2006. p. 387-472.

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. **Human Relations**, v.57, n.2, p. 201-220, 2004.

SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Eds.) **Trust within and between organizations**. Conceptual issues and empirical applications. Oxford: Oxford University Press, 1998. P. 31-63.

SYDOW, J., WINDELER, A. Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, v. 9, n. 3, 1998.

SYDOW, J.; MILWARD, H.B. Reviewing the evaluation perspective: On criteria, occasions, procedures, and practices. Special Interest Group (SIG) on Interorganizational Relations (IOR), 10th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN). **Anais...** University of Strathclyde, Glasgow, June 27, 2003.

SYDOW, J.; WINDERLER, A. Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Eds.): **Management interorganisationaler Beziehungen** – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen, 1994. p. 1-21.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 27-43, 1996.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005. p. 149-192.

THEURL, T.; SCHWEINSBERG, A. **Neue cooperative Ökonomie**. Tübingen: Mohr Siebeck, 2004.

TIBERIUS, V. **Prozesse und Dynamik des Netzwerkwandels**. Wiesbaden, Deutschland: Gabler Edition Wissenschaft, 2008.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Routledge, 2006.

TOIGO, T.; ALBA, G.R. Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul: Perfil das Redes de Empresas Acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. XIII Semead – Seminários em Administração. **Anais...** São Paulo, Edusp, 2010.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n.4, p. 464-476, 1998.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.6, n.1, 2008.

UZZI, B.; GILLESPIE, J.J. Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance. **Strategic Management Journal**, v.23, n. 7, p. 595-618, 2002.

VELTMANN, L. Eckpfeiler des Erfolgs im Mittelstand. **Verbundgruppe & Kooperation**, Ausgabe 2009, p. 8-10.

VERSCOORE, J. R. S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VERSCOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008a.

VERSCOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v.1, n.1, p. 1-21, 2008b.

VERSCOORE, J.R.S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J. S. **Redes de cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

WATSON, D. J. H. Contingency formulations of organization structure: implications for management accounting. In: LIVINGSTONE, J. L. (Ed.). **Managerial accounting: the behavioral foundations**. 1975. p. 65-80.

WEGNER, D.; PADULA, A.D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: O exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v.45, n.3, p.221-237, 2010.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L. ; DOTTO, D. M. R. . Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Pernambuco, v. 4, n. 1, p. 74-90, 2006.

WELLENBECK, M.T. Zentralregulierung der Nord-West-Ring-Gruppe. In: ZENTES, J.; SWOBODA, B. (Orgs.). **Perspektiven der Zentralregulierung**. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2001. p. 247-274.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications**. New York, NY: Free Press, 1975.

WINDELER, A. Spuren im Netzwerkdschungel: Typen von Unternehmungsnetzwerken und Besonderheiten ihrer Koordination. In: HIRSCH-KREINSEN, H.; WANNÖFFEL, M. (Orgs.): **Netzwerke kleiner Unternehmen**. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit. Sigma: Berlin, 2003. p. 35-60.

WITTMANN, M. L. ; DOTTO, D. M. 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. **Revista do Desenvolvimento Regional – REDES**, v. 13, p. 160-180, 2008.

WU, W. Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. **Journal of Management Studies**, v.45, n. 1, p. 122-146, 2008.

YU, C.M.J.; LIAO, T.J.; LIN, Z.D. Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. **Industrial Marketing Management**, n. 35, p.128–139, 2006.

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.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 373-392, 1995.

ZENG, S.X.; XIE, X.M.; TAM, C.M. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. **Technovation**, n. 30, p. 181–194, 2010.

ZINELDIN, M.; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**, v. 17, n.5, p. 460-470, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Questionário de pesquisa – empresa em rede

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**



Prezado(a) Empresário(a):

A Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) está apoiando o desenvolvimento de uma pesquisa sobre gestão de redes de empresas e centrais de negócios. Esta pesquisa é base para a tese de doutorado do Acadêmico Douglas Wegner, sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Domingos Padula.

Os resultados desta pesquisa irão ajudar a compreender como as redes de empresas são gerenciadas e como elas influenciam o desempenho das empresas associadas. A pesquisa é anônima e somente os dados consolidados serão utilizados.

Sua participação respondendo à pesquisa é muito importante para os objetivos propostos. Caso tenha interesse em receber os resultados finais, informe seu e-mail de contato no final do questionário.

Agradecemos sua ajuda e ficamos à disposição em caso de dúvidas.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Antonio Domingos Padula
Diretor da Escola de Administração (EA)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Douglas Wegner
Doutorando em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
E-mail: dwegner@ea.ufrgs.br

As questões a seguir referem-se à **rede de empresas ou central de negócios** em que você participa. O termo “gestores da rede” é utilizado para se referir à diretoria da rede e aos gestores contratados pela rede, caso haja.

Marque na escala de 1 a 6 em que medida você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas.

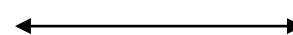
	Discordo totalmente ←————→					Concordo totalmente
1) As decisões <u>estratégicas</u> da rede são tomadas com a participação dos associados.	1	2	3	4	5	6
2) Os gestores da rede têm autonomia para tomar decisões sobre as <u>estratégias</u> que a rede vai adotar.	1	2	3	4	5	6
3) Os associados da rede são sempre consultados antes que seja tomada alguma decisão sobre <u>estratégias</u> da rede.	1	2	3	4	5	6
4) Os gestores da rede têm autonomia para decidir sobre as <u>ações rotineiras</u> que serão realizadas pela rede em termos de marketing, parcerias, negociações com fornecedores, etc.	1	2	3	4	5	6
5) Os gestores da rede sempre precisam da aprovação dos associados antes de tomar qualquer <u>decisão rotineira</u> da rede.	1	2	3	4	5	6
6) Na nossa rede as <u>decisões rotineiras</u> são tomadas pelos gestores da rede sem passar pela assembleia ou pela reunião dos associados.	1	2	3	4	5	6

	Discordo totalmente ←————→					Concordo totalmente
7) Na nossa rede o funcionamento de todas as atividades e responsabilidades dos associados está detalhadamente previsto em documentos.	1	2	3	4	5	6
8) Os associados podem consultar documentos (estatutos, regimentos, atas, relatórios) para saber como devem proceder em relação às atividades da rede.	1	2	3	4	5	6
9) A rede da qual faço parte, controla rigorosamente se os associados estão cumprindo as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5	6
10) A rede controla com rigor o comportamento ético dos associados na relação com outros associados, fornecedores e clientes.	1	2	3	4	5	6
11) A rede oferece incentivos, bônus ou prêmios para as empresas que participam das atividades programadas e adotam as ações propostas.	1	2	3	4	5	6
12) As empresas que não realizam as ações desenvolvidas pela rede são punidas ou recebem advertências.	1	2	3	4	5	6

As próximas afirmações dizem respeito a diversas práticas de gestão que as redes podem adotar. Opine em que medida essas atividades são realizadas **na rede** em que sua empresa é associada.

- 13) Com que frequência a rede realiza eventos em que os associados podem trocar conhecimentos e experiências.
- () Uma vez por semana
 () Uma vez a cada 15 dias
 () Uma vez por mês
 () Uma vez a cada 2 meses
 () Uma vez a cada 3 meses
 () Uma vez por semestre

Discordo
totalmente



Concordo
totalmente

14) Na rede há oportunidades em que os empresários podem se conhecer melhor e discutir sobre o seu negócio.	1	2	3	4	5	6
15) Dentro da rede há oportunidades específicas em que se pode discutir sobre como gerar inovações.	1	2	3	4	5	6
16) A rede incentiva os associados a participar de feiras, palestras e eventos do setor.	1	2	3	4	5	6
17) Sempre são definidas ações, prazos e responsáveis para o atingimento dos objetivos da rede.	1	2	3	4	5	6
18) Periodicamente são realizadas atividades em que se planejam as ações da rede.	1	2	3	4	5	6
19) Na nossa rede há um planejamento prévio das ações que serão desenvolvidas.	1	2	3	4	5	6
20) A rede sempre avalia os resultados que as ações realizadas geraram para os associados.	1	2	3	4	5	6
21) Os associados têm oportunidades para avaliar a qualidade da gestão da rede.	1	2	3	4	5	6
22) Periodicamente a rede realiza reuniões com os associados para avaliar se os objetivos definidos foram alcançados.	1	2	3	4	5	6
23) A central da rede se comunica com os associados de uma forma ágil e eficiente.	1	2	3	4	5	6
24) Frequentemente sou comunicado sobre as estratégias, ações e atividades desenvolvidas pela rede.	1	2	3	4	5	6
25) A gestão da rede sabe exatamente que perfil de empresas deseja que faça parte do grupo.	1	2	3	4	5	6
26) Existem regras para analisar se uma empresa interessada tem potencial para contribuir com a rede.	1	2	3	4	5	6
27) Os serviços que a rede oferece aos associados (negociações com fornecedores, ações de marketing, cursos, capacitação de pessoas, parcerias, etc) satisfazem as necessidades da minha empresa.	1	2	3	4	5	6

28) A gestão da rede compreende as necessidades dos associados e oferece serviços que atendem às expectativas das empresas.	1	2	3	4	5	6
29) Os líderes da rede conseguem motivar os associados.	1	2	3	4	5	6
30) Na nossa rede há excelentes líderes.	1	2	3	4	5	6
31) Os líderes da rede sempre conseguem solucionar os conflitos entre os empresários de uma forma positiva.	1	2	3	4	5	6

As questões apresentadas na sequência dizem respeito aos relacionamentos entre a sua empresa e outras empresas da rede.

32) Com quantos empresários da rede você discute questões sobre o seu negócio, sobre os concorrentes, tecnologias, fornecedores e estratégias?

Indique um número inteiro:

Ao responder as próximas questões, pense nos empresários que você indicou na resposta anterior, aqueles com quem você tem contato mais próximo.

33) Com que frequência, em média, você ou alguém da sua empresa possui contato com algum desses empresários?

- () Todos os dias
 () Uma vez por semana
 () Uma vez a cada 15 dias
 () Uma vez por mês
 () Uma vez a cada 2 meses
 () Uma vez a cada 3 meses

Discordo
totalmente



Concordo
totalmente

34) Eu também mantenho estreitas relações sociais ou de amizade com esses empresários ou com determinadas pessoas dessas empresas.	1	2	3	4	5	6
35) Estes empresários possuem diferentes perfis, diferentes tipos de informações e conhecimentos que podem ser úteis para o meu negócio.	1	2	3	4	5	6
36) Estes empresários são em grande medida capazes e competentes.	1	2	3	4	5	6
37) Eu me sinto à vontade para compartilhar informações estratégicas com estes empresários.	1	2	3	4	5	6
38) Posso confiar que receberei destes empresários as informações relevantes que estão circulando na rede.	1	2	3	4	5	6
39) Os empresários com os quais tenho contatos próximos compartilham uma mesma visão e mesmos objetivos que eu dentro da rede.	1	2	3	4	5	6

40) Os empresários com quem me relaciono na rede têm uma linha de pensamento muito parecida com a minha.	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

41) De uma forma geral, em que medida a sua empresa tem acesso às seguintes categorias de informações?

	Pouco acesso ←————→ Muito acesso					
	1	2	3	4	5	6
Informações sobre fornecedores	1	2	3	4	5	6
Informações sobre concorrentes	1	2	3	4	5	6
Ideias sobre práticas de trabalho que podem melhorar o negócio	1	2	3	4	5	6
Informações sobre inovações em produtos, serviços ou processos	1	2	3	4	5	6
Informações sobre o mercado consumidor	1	2	3	4	5	6
Informações sobre legislação	1	2	3	4	5	6

42) Que percentual dessas informações sua empresa recebe de **outros empresários da sua rede**, da **central da rede** ou através de outros **contatos fora da rede**? (o % total das 3 opções deverá ser 100%)

	Outros empresários da sua rede	Central da sua rede	Contatos fora da rede	
Informações sobre fornecedores	%	%	%	100%
Informações sobre concorrentes	%	%	%	100%
Ideias sobre práticas de trabalho que podem melhorar o negócio	%	%	%	100%
Informações sobre inovações em produtos, serviços ou processos	%	%	%	100%
Informações sobre o mercado consumidor	%	%	%	100%
Informações sobre legislação	%	%	%	100%

As questões apresentadas na sequência dizem respeito exclusivamente à **sua empresa**. Responda as perguntas pensando nos **três últimos anos** da sua empresa.

43) Aproximadamente, em que percentual o faturamento total de 2009 foi superior/inferior ao faturamento total de 2006?

Percentual:

Totalmente insatisfeito ←————→ Totalmente satisfeito

44) Considerando os últimos três anos, qual o seu grau de satisfação com o resultado financeiro da sua empresa?	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

Nos últimos três anos,

Discordo totalmente ←————→ Concordo totalmente

45) minha empresa conseguiu melhores preços e condições na compra de insumos e/ou produtos para revenda.	1	2	3	4	5	6
46) os custos aumentaram mais do que o esperado dentro da minha empresa.	1	2	3	4	5	6
47) sobraram recursos para fazer os investimentos que eu havia planejado para minha empresa.	1	2	3	4	5	6
48) minha empresa teve um grande aumento no número de clientes.	1	2	3	4	5	6
49) minha empresa teve um aumento significativo na participação de mercado.	1	2	3	4	5	6
50) minha empresa introduziu inovações em produtos, serviços ou práticas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
51) tive acesso a conhecimentos e informações que ajudaram a melhorar o meu negócio.	1	2	3	4	5	6
52) introduzimos práticas de trabalho que melhoraram o funcionamento da empresa.	1	2	3	4	5	6
53) melhoramos a organização interna da empresa.	1	2	3	4	5	6

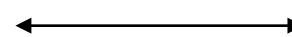
As questões finais da pesquisa procuram conhecer um pouco melhor a sua empresa e a rede em que ela participa.

Discordo totalmente ←————→ Concordo totalmente

54) Na região de atuação da minha empresa há vários concorrentes que estão bem estabelecidos há anos.	1	2	3	4	5	6
55) Há um grande número de concorrentes que entraram recentemente na região de atuação da minha empresa.	1	2	3	4	5	6
56) Tenho vários concorrentes que focam o mesmo perfil de clientes.	1	2	3	4	5	6
57) No nosso segmento, todos os serviços que um concorrente oferece podem ser imitados pela concorrência em curto período de tempo.	1	2	3	4	5	6

58) Tenho uma grande motivação para fazer este negócio prosperar.	1	2	3	4	5	6
59) Vou tornar minha empresa bem sucedida, independente dos obstáculos que será preciso superar.	1	2	3	4	5	6
60) Estou disposto a fazer grandes sacrifícios pessoais para desenvolver a minha empresa.	1	2	3	4	5	6
61) Um de meus maiores pontos fortes é a persistência para fazer este negócio prosperar.	1	2	3	4	5	6
62) Tenho grande motivação para participar das atividades da rede.	1	2	3	4	5	6
63) A rede está sendo uma grande oportunidade para melhorar o meu negócio.	1	2	3	4	5	6
64) As atividades e ações propostas pela rede me motivam.	1	2	3	4	5	6

Nenhum
impacto



Forte
impacto

65) Qual foi o impacto da crise mundial de 2009 na sua empresa?	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

66) Em qual das seguintes categorias sua empresa se enquadra?

- () Microempresa
 () Pequena empresa
 () Média empresa
 () Grande empresa

67) Qual o número de funcionários da sua empresa, incluindo estagiários e familiares?	Número:	
68) Qual o ano de fundação da empresa?	Ano:	
69) Em que ano sua empresa se associou à rede?	Ano:	
70) Quantas pessoas da sua empresa participam das atividades realizadas pela rede (reuniões, eventos, assembléias, etc)?	Número:	
71) Considerando as atividades promovidas pela rede (reuniões, assembléias, eventos, palestras, cursos, seminários, etc), com que frequência você ou algum representante da sua empresa participa das atividades propostas pela rede?	() Nunca () Raramente () Eventualmente () Frequentemente () Quase sempre () Sempre	
72) Do total de compras feitas pela sua empresa, aproximadamente que % é adquirido de fornecedores parceiros da rede?	Indique o %:	
73) Você ou alguém da sua empresa participa de atividades de gestão da rede?	() Não () Sim, de equipes de trabalho ou comissões () Sim, da diretoria da rede	

Nenhuma possibilidade ←————→ Grande possibilidade

74) Qual a possibilidade de que sua empresa se desligue da rede nos próximos 12 meses por não estar atingindo os objetivos esperados?

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Discordo totalmente ←————→ Concordo totalmente

75) Estou plenamente satisfeito com os benefícios que a participação na rede proporciona à minha empresa.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

76) Os resultados que estamos obtendo com a participação na rede justificam os custos de integrar a rede.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

77) Que cargo você ocupa na sua empresa?

- () Proprietário
 () Gerente
 () Outro: _____

78) Qual a sua formação escolar?

- () Ensino Fundamental incompleto / 1º Grau incompleto
 () Ensino Fundamental completo / 1º Grau completo
 () Ensino Médio incompleto / 2º Grau incompleto
 () Ensino Médio completo / 2º Grau completo
 () Curso Superior incompleto
 () Curso Superior completo/pós-graduação

79) Nome da rede à qual sua empresa está associada: _____

Caso você tenha interesse em receber os resultados consolidados desta pesquisa, por favor, informe o seu e-mail de contato. Ressaltamos que somente os dados consolidados serão divulgados.

E-mail da empresa (opcional):

APÊNDICE 2: Questionário de pesquisa – informações gerais sobre a rede



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
 Doutorado em Administração



Acadêmico Douglas Wegner

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DA REDE

QUESTÃO	RESPOSTA
1. Nome Fantasia da rede	
2. Segmento de atuação (ex: supermercados, papelaria, etc):	
3. Setor de atividade da rede:	<input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Comércio/Serviços <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Agronegócio <input type="checkbox"/> Serviços <input type="checkbox"/> Outros
4. Data de fundação da rede (mês e ano):	
5. Cidade sede da rede e respectiva UF:	
6. Número de associados na época da fundação:	
7. Número atual de associados:	
8. Abrangência da rede (localização dos associados atuais):	<input type="checkbox"/> Local (apenas na cidade da sede) <input type="checkbox"/> Regional (cidade da sede e arredores) <input type="checkbox"/> Estadual <input type="checkbox"/> Interestadual (mais de um estado) <input type="checkbox"/> Nacional
9. A rede é formalizada (registrada)?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
10. Se sim, qual o formato legal?	<input type="checkbox"/> Associação <input type="checkbox"/> Sociedade Anônima – S/A <input type="checkbox"/> Sociedade Limitada – Ltda <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
11. Que documentos formais regulam as atividades da rede e dos associados? (contratos, códigos...)	
12. A Rede realiza negociações com fornecedores?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
13. A Rede atua como atacadista?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim

14. Com que frequência a rede realiza ações de marketing conjunto?	<input type="checkbox"/> A rede não realiza ações de marketing conjunto <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Trimestralmente <input type="checkbox"/> Semestralmente <input type="checkbox"/> Anualmente
15. A rede realiza eventos de capacitação para os empresários?	<input type="checkbox"/> A rede não realiza ações de capacitação <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Trimestralmente <input type="checkbox"/> Semestralmente <input type="checkbox"/> Anualmente
16. A rede possui equipes formadas por empresários para realização de atividades específicas (ex. negociação, marketing, etc)?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Quais? <input type="checkbox"/> Equipe de negociação <input type="checkbox"/> Equipe de marketing <input type="checkbox"/> Equipe de expansão <input type="checkbox"/> Equipe de inovação <input type="checkbox"/> Equipe de planejamento <input type="checkbox"/> Outra: _____ <input type="checkbox"/> Outra: _____ <input type="checkbox"/> Outra: _____
17. Que % dos empresários associados participa dessas equipes?	
18. A rede possui sede (alugada ou própria) para realização de reuniões e atividades?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não. Neste caso, onde realiza as atividades? _____
19. Com que periodicidade são realizadas <u>assembléias ou reuniões gerais</u> de associados?	<input type="checkbox"/> Todas as semanas <input type="checkbox"/> A cada 15 dias <input type="checkbox"/> Uma vez por mês <input type="checkbox"/> Uma vez por bimestre <input type="checkbox"/> Uma vez por trimestre <input type="checkbox"/> Uma vez por semestre <input type="checkbox"/> Uma vez por ano
20. Em média, qual o % de associados que participa dessas assembléias?	
21. Com que periodicidade são realizadas <u>reuniões ou encontros informais</u> de associados (além das assembléias citadas acima)?	<input type="checkbox"/> Todas as semanas <input type="checkbox"/> A cada 15 dias <input type="checkbox"/> Uma vez por mês <input type="checkbox"/> Uma vez por bimestre <input type="checkbox"/> Uma vez por trimestre <input type="checkbox"/> Uma vez por semestre <input type="checkbox"/> Uma vez por ano
22. Quantos funcionários contratados pela rede existem em cada função da coluna ao lado (informe o nº de pessoas):	<input type="checkbox"/> Executivo <input type="checkbox"/> Auxiliares Administrativos <input type="checkbox"/> Secretária/o <input type="checkbox"/> Estagiários
23. A gestão da rede é realizada:	<input type="checkbox"/> Exclusivamente pelos próprios associados <input type="checkbox"/> Pelos associados com apoio de consultores externos <input type="checkbox"/> Pelos associados com apoio de funcionários contratados <input type="checkbox"/> Por gestor(es) contratado(s) e acompanhamento dos associados <input type="checkbox"/> Exclusivamente por gestor(es) contratado(s)
24. O processo de formação da rede:	<input type="checkbox"/> Foi realizado pelos próprios empresários, sem apoio externo <input type="checkbox"/> Foi realizado com o apoio de consultores independentes <input type="checkbox"/> Foi realizado com o apoio de um órgão público ou universidade

25. Atualmente a rede:	<input type="checkbox"/> Conta com o apoio de órgão público ou universidade <input type="checkbox"/> Conta com o apoio de consultor(es) contratados <input type="checkbox"/> Não recebe nenhum tipo de apoio externo
26. Qual é o somatório do faturamento MENSAL do conjunto das empresas da rede?	<input type="checkbox"/> Até R\$ 100.000,00 <input type="checkbox"/> Entre R\$ 100.000,00 e R\$ 300.000,00 <input type="checkbox"/> Entre R\$ 300.000,00 e R\$ 600.000,00 <input type="checkbox"/> Entre R\$ 600.000,00 e R\$ 1.200.000,00 <input type="checkbox"/> Entre R\$ 1.200.000,00 e R\$ 2.400.000,00 <input type="checkbox"/> Entre R\$ 2.400.000,00 e R\$ 3.600.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 3.600.000,00
27. A rede possui Website?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Endereço:
28. Cargo do respondente deste questionário na rede:	

APÊNDICE 3: Teste Anova para comparação das formas de coleta de dados (exemplos)

Comparações Múltiplas

LSD

Variável	(I) Forma de coleta	(J) Forma de coleta	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.
Centralização estratégica 1	Impresso	Internet	-0,436	0,283	0,127
		Telefone	-1,385*	0,283	0,000
	Internet	Impresso	0,436	0,283	0,127
		Telefone	-,949*	0,283	0,001
	Telefone	Impresso	1,385*	0,283	0,000
		Internet	,949*	0,283	0,001
Centralização operacional 1	Impresso	Internet	-0,59	0,364	0,108
		Telefone	,872*	0,364	0,018
	Internet	Impresso	0,59	0,364	0,108
		Telefone	1,462*	0,364	0,000
	Telefone	Impresso	-,872*	0,364	0,018
		Internet	-1,462*	0,364	0,000
Centralização operacional 3	Impresso	Internet	0,497	0,379	0,192
		Telefone	-,887*	0,379	0,021
	Internet	Impresso	-0,497	0,379	0,192
		Telefone	-1,385*	0,377	0,000
	Telefone	Impresso	,887*	0,379	0,021
		Internet	1,385*	0,377	0,000
Formalização da governança da rede 1	Impresso	Internet	-0,351	0,308	0,257
		Telefone	-1,020*	0,304	0,001
	Internet	Impresso	0,351	0,308	0,257
		Telefone	-,669*	0,304	0,030
	Telefone	Impresso	1,020*	0,304	0,001
		Internet	,669*	0,304	0,030
Controle da governança da rede 1	Impresso	Internet	-0,487	0,284	0,089
		Telefone	-1,410*	0,284	0,000
	Internet	Impresso	0,487	0,284	0,089
		Telefone	-,923*	0,284	0,002
	Telefone	Impresso	1,410*	0,284	0,000
		Internet	,923*	0,284	0,002
Incentivos	Impresso	Internet	0,256	0,34	0,453
		Telefone	-1,231*	0,34	0,000
	Internet	Impresso	-0,256	0,34	0,453
		Telefone	-1,487*	0,34	0,000
	Telefone	Impresso	1,231*	0,34	0,000
		Internet	1,487*	0,34	0,000

APÊNDICE 4: Médias das variáveis governança e gestão por rede e indicação da forma de coleta (telefone ou internet/impresso)

Variável: Governança			Variável: Gestão da rede			Variável: desempenho médio		
Rede	Média	Forma de coleta	Rede	Média	Forma de coleta	Rede	Média	Forma de coleta
L	4,78	Telefone	V	5,52	Telefone	M	5,65	Telefone
N	4,66	Telefone	AM	5,47	Telefone	F	5,6	Telefone
AS	4,66	Telefone	S	5,43	Telefone	AM	5,53	Telefone
F	4,62	Telefone	AP	5,43	Telefone	N	5,48	Telefone
S	4,58	Telefone	AS	5,42	Telefone	V	5,34	Telefone
AM	4,48	Telefone	R	5,41	Telefone	J	5,23	Telefone
AP	4,43	Telefone	M	5,39	Telefone	L	5,2	Telefone
R	4,36	Telefone	N	5,38	Telefone	S	5,15	Telefone
U	4,32	Telefone	F	5,36	Telefone	AR	5,13	Telefone
Y	4,32	Telefone	L	5,34	Telefone	R	5,09	Telefone
P	4,3	Telefone	AR	5,34	Telefone	AQ	5,08	Internet/Impresso
B	4,28	Internet/Impresso	W	5,27	Telefone	AS	5,08	Telefone
V	4,26	Telefone	AQ	5,27	Internet/Impresso	E	5,05	Telefone
M	4,24	Telefone	Q	5,23	Internet/Impresso	AP	5,04	Telefone
J	4,22	Telefone	T	5,15	Telefone	T	5	Telefone
G	4,2	Telefone	J	5,08	Internet/Impresso	W	4,9	Telefone
T	4,2	Telefone	P	5,03	Telefone	P	4,83	Telefone
X	4,17	Internet/Impresso	Y	4,98	Telefone	AL	4,83	Telefone
O	4,11	Telefone	X	4,97	Internet/Impresso	O	4,8	Telefone
Q	4,06	Internet/Impresso	C	4,94	Internet/Impresso	U	4,78	Telefone
AT	3,99	Internet/Impresso	AI	4,85	Internet/Impresso	C	4,77	Internet/Impresso
AI	3,98	Internet/Impresso	U	4,8	Telefone	K	4,77	Internet/Impresso
E	3,96	Telefone	AD	4,8	Internet/Impresso	AG	4,7	Internet/Impresso
W	3,93	Telefone	K	4,77	Internet/Impresso	AI	4,68	Internet/Impresso
AL	3,8	Telefone	E	4,74	Telefone	H	4,63	Internet/Impresso
C	3,76	Internet/Impresso	AL	4,7	Telefone	AC	4,58	Internet/Impresso
AR	3,72	Telefone	O	4,66	Telefone	AB	4,54	Internet/Impresso
AG	3,67	Internet/Impresso	H	4,63	Internet/Impresso	Z	4,5	Internet/Impresso
AQ	3,66	Internet/Impresso	B	4,58	Internet/Impresso	A	4,48	Internet/Impresso
D	3,62	Internet/Impresso	AG	4,42	Internet/Impresso	Q	4,4	Internet/Impresso
K	3,6	Internet/Impresso	AB	4,41	Internet/Impresso	X	4,33	Internet/Impresso
AH	3,56	Internet/Impresso	AF	4,41	Internet/Impresso	Y	4,33	Telefone
AJ	3,54	Internet/Impresso	G	4,4	Telefone	AF	4,33	Internet/Impresso
AC	3,49	Internet/Impresso	I	4,35	Internet/Impresso	G	4,3	Telefone
I	3,38	Internet/Impresso	AH	4,27	Internet/Impresso	AT	4,19	Internet/Impresso
Z	3,38	Internet/Impresso	AT	4,23	Internet/Impresso	D	4,09	Internet/Impresso
AF	3,33	Internet/Impresso	D	4,13	Internet/Impresso	I	4,08	Internet/Impresso
H	3,3	Internet/Impresso	AC	4,06	Internet/Impresso	B	4,07	Internet/Impresso
AB	3,25	Internet/Impresso	AJ	3,9	Internet/Impresso	AD	4	Internet/Impresso
AD	3,1	Internet/Impresso	Z	3,88	Internet/Impresso	AH	3,9	Internet/Impresso
A	2,94	Internet/Impresso	A	3,57	Internet/Impresso	AJ	3,9	Internet/Impresso