

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Suellen Spinello Sotille

APLICABILIDADE DE ABORDAGENS QUE TRATAM DE REDES ORGANIZACIONAIS: um estudo na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE

**São Caetano do Sul
2018**

SUELLEN SPINELLO SOTILLE

APLICABILIDADE DE ABORDAGENS QUE TRATAM DE REDES ORGANIZACIONAIS: um estudo na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador(a): Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

São Caetano do Sul

SOTILLE, Suellen Spinello

Aplicabilidade de abordagens que tratam de redes organizacionais: um estudo na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE / Suellen Spinello Sotille. – São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2018.

236f. il.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira
Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Redes Organizacionais 2. Medidas aplicáveis 3. Diagnóstico de Redes 4. Implementação de Redes I. Silveira, Marco Antonio Pinheiro da II. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração
III. Título



Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.(a) Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof (a). Dra. Raquel da Silva Pereira

Tese defendida e aprovada em 22/02/2018 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira (orientador)

Prof. Dr. João Batista Pamplona (USCS)

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo (USCS)

Prof. Dr. Alsones Balestrin (UNISINOS)

Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha (UNINOVE)

A todos que acreditam no futuro da educação.

Agradecimentos

Ao final de mais esta etapa, gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me fornecido forças nos momentos em que tudo parecia não ter solução e estar ao meu lado para alcançar mais esta etapa da minha vida.

Agradeço aos meus familiares, principalmente ao meu marido Rodrigo Sotille, os quais sempre estiveram comigo na busca dos meus ideais, fazendo dos meus sonhos também parte dos seus, dando carinho, compreensão e apoio em todos os momentos desta conquista.

Aos meus amigos pelas palavras de carinho, nas ausências e no desespero.

Aos meus colegas da IMED pela oportunidade em participar deste Dinter e pelo apoio integral.

À Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), em especial, à Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa, Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro, à Coordenadora do PPGA, Prof^a. Dra. Raquel da Silva Pereira, e à Mirtes e Marlene, pelo acolhimento no Programa e todo o suporte necessário durante o curso.

Aos docentes do Dinter em Administração USCS-IMED, com ênfase ao meu orientador Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, pela paciência, dedicação, compreensão e principalmente pela construção conjunta do conhecimento.

À Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, e à Naiára Martini, Turismóloga da APROVALE, a qual não mediu esforços para auxiliar na aplicação dos questionários desta pesquisa.

Enfim, a todas as pessoas que de uma forma ou outra contribuíram para a realização deste estudo.

*“Há duas coisas na vida que se você guardar você perde.
Conhecimento e Afeto. Se você os guarda eles vão
embora. A única maneira de ter Conhecimento e Afeto é
reparti-los”*

Mario Sergio Cortella

RESUMO

SOTILLE, Suellen Spinello. **Aplicabilidade de abordagens que tratam de redes organizacionais: um estudo na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2018.

A pesquisa apresentada nesta tese buscou dar resposta, com base em um conjunto de reflexões teóricas e atividades práticas, à problemática da aplicabilidade de abordagens teóricas existentes que tratam de redes organizacionais. Entende-se por redes organizacionais um conjunto de indivíduos e/ou organizações atuando de forma conjunta para alcançar objetivos em comum. Nesta perspectiva, iniciou-se pelo desenvolvimento da revisão de literatura, a qual contou com uma consulta a estudiosos da área para realizar um levantamento das principais abordagens teóricas sobre o assunto. O objetivo principal deste estudo foi identificar as medidas aplicáveis (que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser agregadas no processo de implantação e/ou gestão da rede) presentes nas diferentes abordagens teóricas existentes que tratam de redes organizacionais e verificar sua aplicabilidade com base na opinião dos participantes da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE. A pesquisa caracterizou-se por ter abordagem quantitativa-descritiva. Os dados foram coletados por meio de um questionário desenvolvido a partir do levantamento das medidas aplicáveis identificadas nas abordagens selecionadas e analisadas neste estudo, o qual foi realizado via censo com os cinquenta e um associados da APROVALE. Os questionários foram analisados estatisticamente e os resultados levaram à construção do *Framework* de Medidas Aplicáveis em Redes Organizacionais. Ressalta-se que este *Framework* aponta as categorias de medidas aplicáveis em redes com suas medidas aplicáveis, sendo elas, Ambiente (medidas mais importantes – Levantar clientes, Obter incentivo do setor público), Fidelização (medidas mais importantes – Levantar nível de confiança entre os membros e Levantar nível de fidelização dos clientes), Gestão de Redes (medidas mais importantes – Levantar nível de eficiência operacional, Elaborar plano de ações / planejamento estratégico), Governança em Redes (medidas mais importantes – Adotar modelo em que uma entidade separada da associação faz o papel de governo e Adotar governança compartilhada entre todas as empresas) e Interação (medidas mais importantes – Identificar interações que acontecem na rede e Adotar mecanismos de comunicação), as quais, além de considerar as áreas mais relevantes quando se fala em métodos que podem ser aplicados em redes organizacionais, também representam os principais elementos apontados no estudo teórico sobre redes organizacionais, ou seja, as medidas aplicáveis. Assim, conclui-se que as medidas aplicáveis extraídas das abordagens teóricas sobre redes organizacionais podem ser realmente aplicáveis com base na pesquisa realizada na rede APROVALE.

Palavras-chave: Redes Organizacionais. Medidas Aplicáveis. Diagnóstico de Redes. Implementação de Redes.

ABSTRACT

SOTILLE, Suellen Spinello. **Applicability of approaches that deal with organizational networks: a study in the Association of Fine Wine Producers in Vinhedos' Valley – APROVALE**. Municipal University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2018.

The research presented in this thesis intended to respond, based on a group of theoretical reflections and practical activities, to the problem regarding the applicability of existing theoretical approaches that deal with organizational networks. It is understood that Organizational Networks is a group of individuals or organizations acting jointly to reach common objectives. In this perspective, the development of the literature review was initiated, in which scholars of the field were consulted aiming to gather the main theoretical approaches about the matter. The main objective of this study was to identify the applicable measures (that consist in methods, techniques, tools, management models or practices that may be implemented in the process of the network implantation or management) that are present in the different theoretical approaches that deal with organizational network and to verify their applicability based on the opinion of the participants of Fine Wine Producers Association in Vinhedos' Valley – APROVALE. The research was characterized by having a quantitative and descriptive approach. The data were collected by a questionnaire developed from setting up the applicable measures identified in the selected approaches and analyzed in this study and was applied via census with the fifty-one associates of APROVALE. The questionnaires were statistically analyzed and the results led to the construction of a framework of Applicable Measures in Organizational Networks. It is highlighted that this framework reveals the categories of applicable measures in networks with its applicable measures, being them Environment (most important measures – Obtain clients, Obtain encouragement from the public sector), Loyalty (most important measures – Rise the trust level among the members and Rise the customer loyalty level), Network Management (most important measures - Rise the operational efficiency level, Elaborate an action plan/strategic planning), Network Governance (most important measures – Adopt a model in which an entity separated from the association plays the role of government and Adopt shared governance among all the companies) and Interaction (most important measures – Identify interactions that happen in the network and Adopt mechanisms of communication), which, besides considering the most relevant areas when it comes to methods that may be applied in organizational networks, also represent the main elements pointed in the theoretical study about organizational networks, that is, the applicable measures. Thus, it was concluded that the applicable measures extracted from the theoretical approaches about organizational networks may be indeed applicable based on the research performed in the APROVALE network.

Key-words: Organizational Networks. Applicable Measures. Diagnosis of Networks. Implementation of Networks.

Lista de Tabelas

Tabela 1 Elementos chaves da eficácia das formas de governança em rede	114
Tabela 2 Perfil dos associados da APROVALE	157
Tabela 3 Resumo Medidas de Diagnóstico	162
Tabela 4 Resumo Medidas de Implementação da Rede	172
Tabela 5 Medidas de Diagnóstico: práticas realizadas pela APROVALE	176
Tabela 6 Medidas de Diagnóstico: Importância da prática para os associados da APROVALE	178
Tabela 7 Medida realizada X Importância (Diagnóstico).....	179
Tabela 8 Medidas de Implementação: práticas realizadas pela APROVALE	182
Tabela 9 Medidas de Implementação: Importância da prática para os associados da APROVALE.....	184
Tabela 10 Medida realizada X Importância (Implementação).....	187

Lista de Figuras

Figura 1 Cronograma da pesquisa	37
Figura 2 Taxonomia - Diferentes Tipos de Redes Colaborativas	48
Figura 3 Exemplos de atividades conjuntas	53
Figura 4 ARCON modelo framework.....	57
Figura 5 Representação do modelo AmbianCE e seus elementos constituintes	60
Figura 6 Objetivos, interações e ganhos competitivos	99
Figura 7 Modelos Básicos de Governança.....	113
Figura 8 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Rede – Ambiente	125
Figura 9 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização	126
Figura 10 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes	128
Figura 11 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Governança em Redes	129
Figura 12 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação	131
Figura 13 Vale dos Vinhedos	138
Figura 14 Sede APROVALE	143
Figura 15 Diagrama metodológico completo.....	154
Figura 16 Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes – Ambiente.....	191
Figura 17 Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes - Fidelização	193
Figura 18 Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes - Gestão de Redes.....	195
Figura 19 Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes - Governança em Redes.....	198
Figura 20 Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes – Interação.....	201
Figura 21 <i>Framework</i> de Medidas Aplicáveis em Redes Organizacionais.....	205

Lista de Quadros

Quadro 1 Abordagens centrais selecionadas	38
Quadro 2 Consulta a estudiosos brasileiros	40
Quadro 3 Abordagens centrais do estudo	41
Quadro 4 Vantagens das organizações atuarem em uma Rede	55
Quadro 5 Definições da Abordagem 1	63
Quadro 6 Indicadores da Dimensão Geográfica	70
Quadro 7 Indicadores da Dimensão Econômica.....	71
Quadro 8 Indicadores da Dimensão Institucional.....	71
Quadro 9 Indicadores da Dimensão Social.....	72
Quadro 10 Indicadores da Dimensão Tecnológica (IT).....	73
Quadro 11 Indicadores da Dimensão Ambiental.....	73
Quadro 12 Indicadores da Dimensão Internacionalização.....	74
Quadro 13 Indicadores da Dimensão Governança	74
Quadro 14 Indicadores da Dimensão Capacitação Gerencial	75
Quadro 15 Definições da Abordagem 2	76
Quadro 16 Análise comparada de clusters e redes de negócios	79
Quadro 17 Fundamento para a competitividade de cluster de negócios	81
Quadro 18 Performance competitiva de redes: atributos	84
Quadro 19 Sugestão de métrica para fundamentos de rede	87
Quadro 20 Definições da Abordagem 3.....	89
Quadro 21 Principais abordagens nos estudos sobre redes de cooperação	93
Quadro 22 Ganhos competitivos das redes de cooperação	95
Quadro 23 Objetivos comuns da formação das redes	97
Quadro 24 Atributos de interação de uma rede	98
Quadro 25 Gestão da empresa individual versus gestão das redes de cooperação	100
Quadro 26 Instrumentos contratuais.....	101
Quadro 27 Instrumentos estratégicos	102
Quadro 28 Instrumentos de tomada de decisão	103
Quadro 29 Instrumentos de integração.....	104
Quadro 30 Definições da Abordagem 4	106
Quadro 31 Funções da Gestão de Redes	119

Quadro 32 Definições da Abordagem 5	120
Quadro 33 Framework teórico.....	133
Quadro 34 Diretoria Executiva APROVALE	143
Quadro 35 Adequações semânticas realizadas no Questionário.....	150
Quadro 36 Informações Pré-teste	151
Quadro 37 Segunda etapa de adequações semânticas realizadas no Questionário.....	152
Quadro 38 Associados da APROVALE	153

Lista de Abreviaturas e Siglas

ACVs	Ambientes de Criação de Organizações Virtuais
AmbianCE	Ambiente que facilita a Criação de Empresas Virtuais
APROVALE	Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
APL	Arranjo Produtivo Local
ARCON	Reference model for collaborative networks
CN	Collaborative Networks
CNOs	Collaborative Network Organizations
CVPs	Comunidades Virtuais de Profissionais
ECOLEAD	European Commission Sixth Framework Programme Project
EE	Empresas Estendidas
OAR	Organização administrativa da rede
OVs	Organizações Virtuais
PVC	Professional Virtual Community
RCO	Redes Colaborativas Organizacionais
SLPI	Sistema Local de Produção e Inovação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VBE	Ambiente de criação de organizações virtuais
VE	Empresa Virtual
VO	Organização Virtual
VT	Times Virtuais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	31
1.1. Problema da pesquisa	33
1.2. Objetivos da pesquisa	34
1.2.1. Objetivo geral.....	34
1.2.2. Objetivos específicos	34
1.3. Delimitação do estudo	35
1.4. Justificativa do trabalho	35
1.5. Organização do trabalho	36
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	38
2.1. Critérios para seleção das abordagens teóricas.....	38
2.2. Considerações sobre a classificação/tipologias de rede	43
2.3. Abordagem 1: redes Colaborativas Organizacionais.....	52
2.3.1. Modelos de implantação e atuação em RCOs.....	56
2.4. Abordagem 2: Sistemas Locais de Produção e Inovação – cluster e APL	66
2.4.1. Modelo de um sistema de Indicadores	67
2.5. Abordagem 3: Cluster e Redes de Negócios.....	79
2.5.1. Fundamento para redes de negócios	83
2.6. Abordagem 4: Redes de Cooperação Empresarial	91
2.6.1. Estabelecendo redes de cooperação.....	97
2.7. Abordagem 5: Governança e Gestão de Redes	110
2.8. Consolidação das medidas aplicáveis das abordagens analisadas	122
2.9. Descrição da Rede APROVALE	136
3. MÉTODO	145
3.1. Tipo de pesquisa e procedimentos de coleta de dados.....	145
3.1.1. Procedimentos e coleta de dados.....	146
3.1.2. Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados.....	147
3.2. População e amostra	152
3.3. Tratamento e análise dos dados.....	154
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO	156
4.1. Resultados Obtidos	156
4.2. Análise dos Resultados	174

4.2.1. Análise dos resultados das Medidas de Diagnóstico.....	175
4.2.1.1.Ranking das medidas realizadas na APROVALE.....	175
4.2.1.2.Ranking de Importância das Medidas de Diagnóstico.....	177
4.2.1.3.Análise da relação entre Realizado X Importância.....	179
4.2.2. Análise dos resultados das Medidas de Implementação.....	181
4.2.2.1.Ranking das medidas realizadas na APROVALE.....	181
4.2.2.2.Ranking de Importância das Medidas de Implementação.....	184
4.2.2.3.Análise da relação entre Realizado X Importância.....	186
4.2.3. Ranking Realizado X Importância por Categoria de Medidas Aplicáveis	190
5. CONCLUSÃO	206
REFERÊNCIAS	209
Apêndice A - Medidas aplicáveis das abordagens selecionadas (Base do Framework)	215
Apêndice B – Questionário da pesquisa	225
Apêndice C – Resultado do questionário: tabela com todos os dados obtidos na pesquisa	234

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual organizacional, em que a competição se torna cada vez maior, as organizações que atuarem de forma isolada terão cada vez menos chance de concorrer no mercado, de sobreviver e se desenvolver. A busca por vantagens competitivas virou elemento chave entre as organizações, e além de ter se tornado um processo mais árduo e mais complexo, tem exigido das empresas um nível de serviço superior a preços cada vez mais reduzidos para poderem competir no mercado.

Uma alternativa encontrada pelas organizações para competir nesse mercado são as estratégias de trabalhos em conjunto, ou seja, as organizações atuando conjuntamente para alcançar objetivos em comum, crescerem e se desenvolverem. Assim, novas formas organizacionais começaram a proliferar.

Desta forma, as redes transformaram-se num dos principais elementos desses novos processos, pois elas permitem ações mais abertas e flexíveis. Além de que, quando se está atuando em redes, novas oportunidades podem surgir a todo o momento (PECI, 1999; CASTELLS, 2000; AMATO NETO, 2000; LOSS, 2007; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2011).

O termo redes está sendo utilizado por diversas áreas de estudo, apresentando um amplo caráter multidisciplinar, com diferentes definições, tipologias, conceitos e interpretações (BALESTRIN; VARGAS, 2004; ANDRADE, 2004; TODEVA; KNOKE, 2005; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2011; ALVES, 2016).

Mesmo com essa diversidade, grande parte dos estudos disponíveis remete a ideias similares, em que a cooperação entre os participantes da rede é o foco central. Entende-se cooperação como uma estratégia, por exemplo, escolher trabalhar em conjunto, sendo que as redes são as estruturas que irão dar suporte para esta estratégia de cooperação.

Entende-se por redes um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meio de relações dos mais diversos tipos (CASTELLS, 2000; AMATO NETO, 2000; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006; LAZZARINI, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Destaca-se que para este estudo, o conceito de redes utilizado pelo pesquisador é o de indivíduos, organizações, atuando de forma conjunta para alcançar algum objetivo em comum.

Ressalta-se que apesar da popularidade do conceito de redes, ainda há dificuldade na implantação destas Redes Organizacionais, por mais que elas tenham o objetivo de atuação em conjunto com princípios de interação e colaboração, uma grande quantidade destas redes acaba fracassando, ou seja, não conseguem utilizar os benefícios da rede como estratégia competitiva para crescerem e se desenvolverem (FARINA et al., 2013; LOPES; SILVEIRA, 2015).

Observa-se, assim, que por mais que o tema redes organizacionais seja considerado importante, tanto por acadêmicos como por empresários e poder público, por outro lado, ainda há dificuldade de obtenção de instruções ou roteiros que auxiliem na implementação de redes organizacionais, apesar de haver significativa produção intelectual sobre o tema.

Estas constatações motivaram a realização desta pesquisa, que tem como intuito principal identificar e analisar a aplicabilidade de abordagens teóricas existentes que tratam de redes organizacionais. Por meio de uma análise das teorias, identificando com isso, medidas aplicáveis, definidas neste estudo como: métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser usadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede, resultando num *framework* teórico de medidas aplicáveis para Redes Organizacionais.

Como já mencionado, há muitos autores e abordagens, nacionais e estrangeiras, que tratam do assunto Redes, inclusive com diversas tipologias. Este estudo procurou abranger abordagens que tratam sobre redes organizacionais tendo sido selecionadas: Redes Colaborativas Organizacionais, por Camarinha-Matos e seus coautores; Sistemas Locais de Produção e Inovação - cluster e APL (Arranjo Produtivo Local), por Amato Neto e seus coautores; Cluster e Redes de Negócios, por Zacarelli e seus coautores; Redes de cooperação empresarial, por Balestrin e seus coautores e; Governança e gestão de redes por Provan e Kenis e Roth et al. Para a seleção destas abordagens, inicialmente, selecionaram-se algumas consideradas centrais, e após, realizou-se uma consulta a estudiosos da área de redes buscando indicações de teorias/ abordagens sobre o tema.

Salienta-se que esta pesquisa, mesmo tratando de diferentes tipos de redes e considerando diferentes critérios de classificação de grupamentos de empresas, não possui por intuito realizar uma classificação/comparação entre as abordagens selecionadas por tipologias ou formas, e sim, procurar aproximar conceitos e verificar medidas aplicáveis que possam ser utilizadas em redes das mais variadas

tipologias. Uma questão importante para a comunidade e as organizações é a possibilidade de haver instruções, medidas aplicáveis para implementação de redes, pois atualmente, isso não se encontra facilmente disponível.

Para analisar a opinião dos participantes de uma rede sobre a aplicabilidade das medidas encontradas na literatura, foi estudada a rede formal da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, uma associação que conta hoje com 22 vinícolas associadas e 34 empreendimentos de apoio ao turismo, entre hotéis, pousadas, restaurantes, queijarias, ateliês de artesanato e antiguidades entre outros (APROVALE, 2017a).

A APROVALE foi fundada em 1995 e possui como missão promover o desenvolvimento sustentável do Vale dos Vinhedos do Rio Grande do Sul através do enoturismo, da integração entre os associados e a comunidade, além de fomentar a busca contínua pela excelência em produtos e serviços (APROVALE, 2017a). Para os associados da APROVALE, o importante é possuir uma entidade fortalecida, com associados integrados e comprometidos com o desenvolvimento coletivo do Vale dos Vinhedos, possibilitando com isso consolidar-se como um destino enoturístico de excelência, economicamente viável e sustentável (APROVALE, 2017a).

Os principais valores da APROVALE são a cooperação, a consciência na preservação ambiental e sustentabilidade econômica, o respeito à individualidade das empresas, fornecedores e consumidores, a excelência em atendimento nos empreendimentos associados, a representatividade e a ética (APROVALE, 2017a). A escolha por estudar a APROVALE se deu pelo fato desta rede já ser considerada uma rede consolidada que impactou e vem impactando a vida dos seus associados, propiciando um aumento do capital social bem como favorecendo o destaque nacional e internacional na criação de valor no setor vitivinícola brasileiro (TONINI; MACKE, 2008; ZANCAN, 2010; ZANCAN; DOS SANTOS; DA CRUZ, 2013; FACCIN; MACKER; GENARI, 2013; SCHMIDT; SAES; MONTEIRO, 2014).

Sendo assim, apresenta-se a seguir a questão chave de investigação desta pesquisa, bem como seus objetivos e a justificativa da pesquisa.

1.1. Problema da pesquisa

Esta pesquisa busca responder a seguinte questão:

Qual a aplicabilidade de abordagens teóricas existentes que tratam de redes organizacionais?

1.2. Objetivos da pesquisa

Para que o problema de pesquisa possa ser respondido, este estudo pretende alcançar os seguintes objetivos:

1.2.1. Objetivo geral

Identificar as medidas aplicáveis presentes nas diferentes abordagens teóricas selecionadas que tratam de redes organizacionais e verificar sua aplicabilidade com base na opinião dos participantes da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE.

1.2.2. Objetivos específicos

Na busca do objetivo geral como forma de um melhor entendimento do trabalho proposto, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Selecionar, analisar e comparar abordagens relevantes que tratam de redes organizacionais, visando identificar elementos e medidas aplicáveis propostas por estas abordagens.
- b) Elaborar um esquema teórico, resultante da análise das abordagens, que apresente as medidas aplicáveis na prática, provenientes das teorias que tratam de redes Organizacionais.
- c) Descrever e analisar a opinião dos participantes da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, com relação à aplicabilidade das medidas identificadas, verificando sua importância e se estas medidas aplicáveis já foram implantadas em sua rede.
- d) Analisar e comparar às ações existentes X as desejadas pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE;

1.3. Delimitação do estudo

Este estudo delimita-se em dois âmbitos distintos. Inicialmente, a parte de identificação, análise e descrição das abordagens selecionadas, em que a identificação das abordagens foi realizada através de uma pesquisa com estudiosos da área que apontarem teorias/ abordagens sobre o assunto redes organizacionais. Ressalta-se que esta pesquisa não tem o intuito de esgotar todas as teorias/abordagens sobre redes, mas sim, trabalhar algumas abordagens diferenciadas identificando nelas medidas aplicáveis.

A segunda etapa do estudo é a realização da análise da aplicabilidade de abordagens estudadas, que foi realizada na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE. Esta associação possui diferentes atores, sendo eles vinícolas, hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, queijarias, ateliês de artesanato e antiguidades entre outros, possuindo mais de dez anos de existência.

1.4. Justificativa do trabalho

Nas duas últimas décadas, têm crescido as questões e discussões a respeito dos estudos e teorias que compreendem as práticas organizacionais. Uma destas teorias é a das Redes, que tem surgido como uma forma inovadora das empresas atuarem, ou seja, a busca pelo trabalho colaborativo para inovar e se manter competitivo no mercado.

Neste sentido, os estudos sobre redes têm apresentado um elevado crescimento, entretanto, nota-se que ainda falta na literatura uma organização e padronização desses conceitos (KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015). Sendo assim, esta pesquisa justifica-se por não haver estudos com foco em medidas aplicáveis, e pela necessidade que indivíduos e ou organizações têm em obter informações sobre como estabelecer efetivamente uma rede.

Acredita-se que, academicamente, esta busca pelas abordagens que trabalham o conceito de Redes, focando na aplicabilidade das redes, seja um trabalho rico, uma vez que ainda é uma lacuna encontrada nos estudos a respeito das Redes. Logo, este estudo pretende analisar diferentes abordagens sobre o

assunto redes visando identificar a aplicabilidade dos seus conceitos para a implementação de redes organizacionais, criando um *framework* teórico sobre o assunto.

Para analisar a aplicabilidade de abordagens escolhidas e trabalhadas nesta pesquisa, foi estudada a rede APROVALE - Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. Já foram realizados estudos na APROVALE abordando esta associação como uma rede (FACCIN, 2010; FACCIN; MACKER; GENARI, 2013; ZANCAN; DOS SANTOS; DA CRUZ, 2013; SCHMIDT; SAES; MONTEIRO, 2014).

Destaca-se que estes estudos demonstraram que a APROVALE é considerada uma rede e que ela impactou e vem impactando na vida dos seus associados, com o aumento de capital social, maior cooperação, criação de valor entre outros benefícios, sendo este um dos motivadores pela escolha da rede APROVALE como novamente objeto de pesquisa.

Com isso, pretende-se fornecer subsídios teóricos e baseados na prática, que ampliem os conhecimentos em relação à aplicabilidade de abordagens existentes que tratam de Redes Organizacionais através da opinião dos participantes da APROVALE. Então, apresenta-se como resultado do estudo o *Framework* de Medidas Aplicáveis em Redes Organizacionais (Figura 21).

1.5. Organização do trabalho

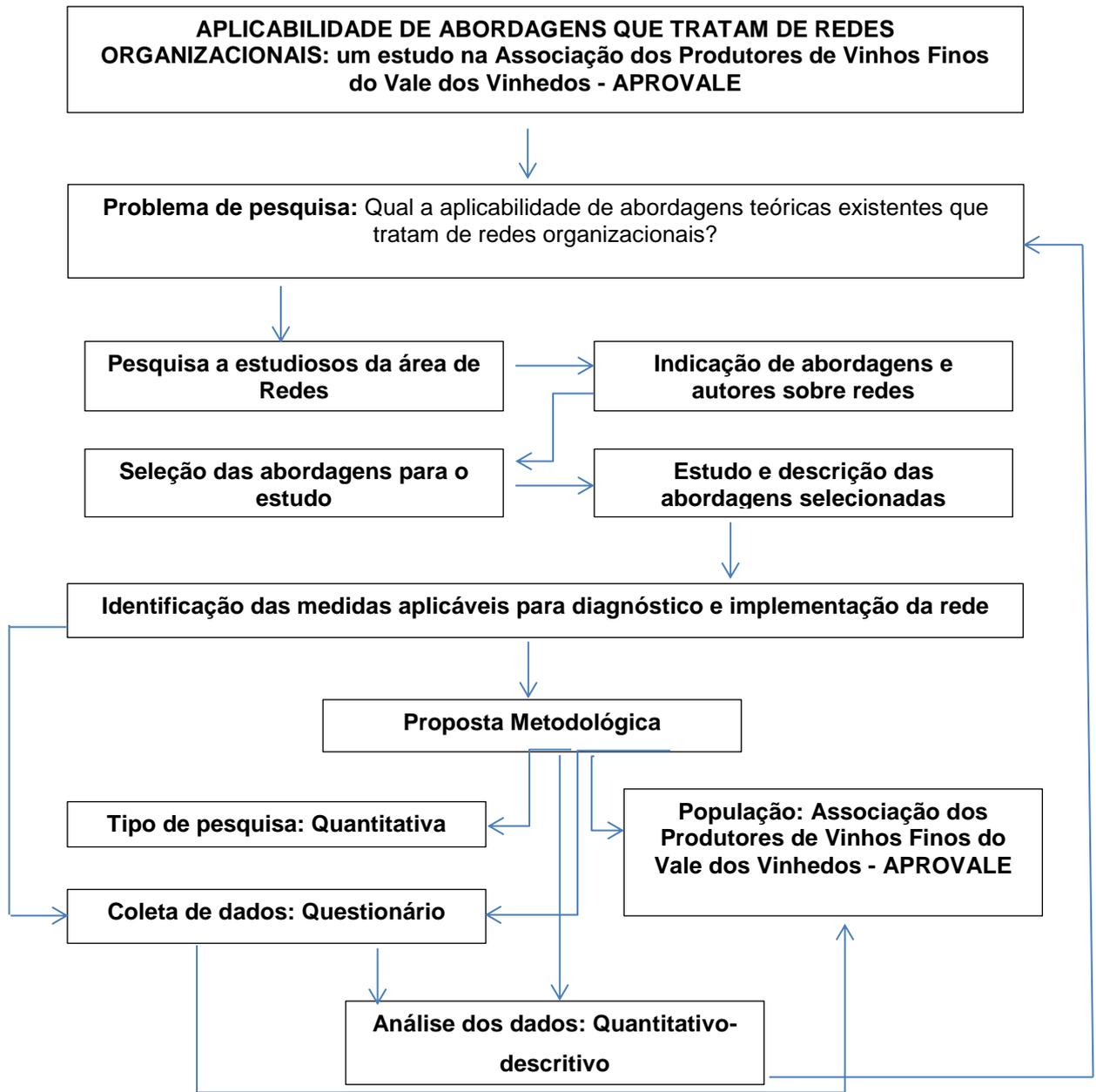
Este estudo foi organizado em etapas distintas. A primeira etapa está relacionada à seleção de quais abordagens e autores seriam estudados e utilizados para a identificação das aplicabilidades para o apoio à implementação de redes organizacionais. Nesta etapa, houve a consulta aos especialistas da área para a indicação de abordagens e autores sobre redes organizacionais, bem como um estudo aprofundado de cada abordagem selecionada, procurando identificar elementos que possam ser considerados aplicáveis em cada uma das abordagens.

O estudo segue com o levantamento e análise da opinião dos participantes da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE, em relação à aplicabilidade das medidas identificadas, verificando sua importância e se estas medidas aplicáveis já foram implantadas em sua rede organizacional.

A etapa quantitativa teve por intuito selecionar quais medidas aplicáveis foram descritas no modelo teórico.

A figura 1 representa as etapas principais desta pesquisa.

Figura 1 Cronograma da pesquisa



Fonte: desenvolvido pela autora

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica utilizada, bem como as formas de busca, análise e identificação das abordagens selecionadas e apresentadas para a elaboração do esquema teórico resultante da análise das abordagens.

Ressalta-se que no caso deste trabalho, a revisão da literatura foi realizada de forma particular, pois contou com uma consulta a professores de *Stricto Sensu* que têm o tema Redes como central em seus universos de pesquisa. Sendo assim, a seguir, descreve-se como estes materiais e teorias foram selecionados.

2.1. Critérios para seleção das abordagens teóricas

Iniciou-se com a seleção das teorias que seriam a base central para toda a pesquisa. Primeiramente, selecionaram-se algumas abordagens consideradas importantes para a área de redes, e após isso, realizou-se uma consulta a estudiosos da área com o intuito de verificar se as abordagens selecionadas seriam indicadas e também o surgimento de novas indicações para o estudo.

O quadro 1 aponta as primeiras abordagens selecionadas pelo pesquisador para serem estudadas e utilizadas na criação do Framework teórico deste estudo. Aponta-se que as nomenclaturas adotadas para cada abordagem central não foram realizadas pelo nome dos autores das teorias, e sim pelo título central que embasa a descrição da teoria.

Quadro 1 Abordagens centrais selecionadas

Nomenclatura adotada	Obras principais ¹
Redes colaborativas organizacionais	(CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006) (VALLEJOS, 2005)
Sistemas Locais de Produção e Inovação - cluster e APL	(AMATO NETO, 2009)
Cluster e Redes de Negócios	(ZACCARELLI et al., 2008)
Redes de cooperação empresarial	(BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)

Fonte: desenvolvido pela autora

¹ Cabe destacar que estas são apenas as obras principais de cada uma das abordagens, mas em seu detalhamento várias outras obras foram utilizadas, sendo possível observar na descrição de cada abordagem.

Após esta seleção inicial, realizou-se a consulta aos estudiosos da área de redes. Caracterizam-se como estudiosos para este estudo os pesquisadores com publicações na área de redes e que fazem parte de programas de Pós-Graduação (PPG), além disso, estes estudiosos são brasileiros. Esta consulta iniciou pela aproximação a estes estudiosos no I Fórum Temático sobre Redes Organizacionais², o qual tinha como objetivo promover a aproximação, a troca de ideias e a construção de projetos conjuntos entre pesquisadores da área de redes. Além dos critérios de publicação e participação em PPGs, a seleção levou em conta a facilidade de acesso e disposição deles em colaborar com a pesquisa.

A consulta aos estudiosos ocorreu por e-mail e via Skype, predominantemente via Skype. Dessa forma, cada estudioso indicou abordagens/teorias que considerava mais relevantes para a área de redes. Encaminhou-se por e-mail aos estudiosos a seguinte questão norteadora: “quais abordagens você considera relevantes na área de redes organizacionais?”

Após a consulta, realizou-se uma verificação e análise de cada indicação, e selecionaram-se, assim, as abordagens, teorias, que possuíam maiores características em relação a medidas aplicáveis, métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerencias ou práticas que podem ser utilizadas no processo de implantação e/ ou gestão de redes organizacionais.

O quadro 2 apresenta a relação dos estudiosos consultados que realizaram indicações para esta pesquisa. Para representar o nome dos estudiosos consultados, optou-se pela denominação Estudiosos e a numeração, exemplo, Estudioso 1. Esta denominação serve para não expor o nome dos estudiosos consultados. Além destes estudiosos listados, outros foram consultados, porém não realizaram indicações para o estudo.

² <https://forumredes.wordpress.com/>

O fórum foi realizado no dia 9 de Junho de 2016, nas dependências do campus Indianópolis da Universidade Paulista, em São Paulo.

Quadro 2 Consulta a estudiosos brasileiros

Estudioso consultado	Abordagens/ indicação	Obras centrais
Estudioso 1	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de cooperação • Governança em redes – Provan e Kenis 	# (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), # (PROVAN; KENIS, 2007)
Estudioso 2	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria institucional que trata de redes de empresas 	* (ORRU; SUZUKI; HAMILTON, 1989)
Estudioso 3	<ul style="list-style-type: none"> • Zaccarelli; • Todeva; • Governança e gestão de redes - Provan e Kenis e Roth; 	# (ZACCARELLI et al., 2008); ° TODEVA; ((TODEVA; KNOKE, 2005); (TODEVA, 2006)) # (PROVAN; KENIS, 2007) # (ROTH et al., 2012)
Estudioso 4	<ul style="list-style-type: none"> • Tese de Juliano Alves • Paradigmas principais sobre as redes; 	* ° (ALVES, 2016) * ° (GIGLIO; HERNANDES, 2012)
Estudioso 5	<ul style="list-style-type: none"> • Artigos recentes sobre troca de conhecimento em parques. 	* (SARACH, 2015) * (VÁSQUEZ-URRIAGO; BARGE-GIL; MODREGO, 2012) * (GRIMPE; HUSSINGER, 2013)
Estudioso 6	<ul style="list-style-type: none"> • Granovetter, análise de redes sociais (Marteletto) e Foucault. 	* (GRANOVETTER, 1985) * (MARTELETO, 2001) * (PAULI, 2014)
Estudioso 7	<ul style="list-style-type: none"> • Indicou as obras de Zaccarelli 	# (ZACCARELLI et al., 2008)
Estudioso 8	<ul style="list-style-type: none"> • Obras de Douglas Wegner (Ciclo de vida da rede); • PROVAN e KENIS; • Livro sobre redes de cooperação – Balestrin e Verschoore; 	# WEGNER (Autor da obra (ROTH et al., 2012)) # (PROVAN; KENIS, 2007) # (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)
Estudioso 9	<ul style="list-style-type: none"> • Redes colaborativas organizacionais; • Sistemas Locais de Produção e Inovação - cluster e APL; • Zaccarelli - Cluster e Redes de Negócios • Balestrin 	# (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006) # (AMATO NETO, 2009) # (ZACCARELLI et al., 2008) # (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)
Estudioso 10	<ul style="list-style-type: none"> • Indicou o modelo (AmbianCE) 	# (VALLEJOS, 2005)
Legenda do quadro		
°	Abordagens que serviram como base para definições do conceito de redes	
#	Abordagens selecionadas para o estudo	
*	Abordagens que não foram selecionadas devido ao seu foco de estudo	

Fonte: desenvolvido pela autora

A análise de cada uma destas indicações foi feita buscando-se identificar medidas aplicáveis em cada obra ou autor, sendo que, foram confirmadas as abordagens centrais já definidas para o estudo, e incluída uma nova abordagem na lista das centrais. Estas abordagens estão detalhadas mais profundamente nos próximos itens deste estudo.

As abordagens centrais foram a base para a construção do esquema teórico desta pesquisa. O quadro 3 apresenta as obras centrais selecionadas, ou seja, aquelas que já foram apresentadas no quadro 1 e que estão marcadas no quadro 2 com o símbolo #, sendo possível observar quais autores as indicaram.

Quadro 3 Abordagens centrais do estudo

Nomenclatura adotada	Obras principais³
Redes colaborativas organizacionais	(CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006) (VALLEJOS, 2005)
Sistemas Locais de Produção e Inovação - cluster e APL	(AMATO NETO, 2009)
Cluster e Redes de Negócios	(ZACCARELLI et al., 2008)
Redes de cooperação empresarial	(BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)
Governança e gestão de redes	(PROVAN; KENIS, 2007) (ROTH et al., 2012)

Fonte: desenvolvido pela autora

Entretanto, além destas obras centrais listadas no quadro 3, que foram aprofundadas posteriormente, ou seja, identificadas medidas aplicáveis, todas as outras obras indicadas nesta consulta aos estudiosos (Quadro 2) foram analisadas. A seguir, há uma análise breve das indicações com o intuito de apresentar a obra e descrever o motivo pela mesma não ter sido selecionada para este estudo.

O artigo indicado pelo **Estudioso 2** trata sobre redes de empresas, apontando uma teoria institucional de poder para explicar os padrões peculiares de controle horizontal que se obtém nas relações entre empresas e entre grandes grupos empresariais japoneses (ORRU; SUZUKI; HAMILTON, 1989). Este estudo não foi aprofundando por não apontar medidas aplicáveis em redes.

O **Estudioso 4** indicou uma tese denominada “O processo de desenvolvimento e mudança das redes interorganizacionais”, a qual tinha por objetivo principal analisar o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais horizontais ao longo do tempo (ALVES, 2016). Para conceituar as redes, o estudo de Alves (2016) segue as abordagens ou escolas teóricas sugeridas por Araujo e Easton (1996) apud (ALVES, 2016), os quais conceituam dez diferentes abordagens para rede: redes sociais, a teoria interorganizacional, a teoria ator-rede, redes de inovadores, organizações de rede, redes políticas, redes em geografia econômica, estudos comparativos, os estudos de empreendedorismo e redes industriais.

Cabe destacar que este é um estudo relevante sobre as redes e suas categorizações, pois elabora uma discussão sobre o significado de cada uma das expressões adotadas nas bibliografias, bem como uma análise sobre as abordagens

³ Cabe destacar que estas são apenas as obras principais de cada uma das abordagens, mas em seu detalhamento várias outras obras foram utilizadas, sendo possível observar na descrição de cada abordagem.

de formação de redes (ALVES, 2016). No item sobre tipologias de rede, abordaremos mais sobre esta pesquisa.

Seguindo a análise, a outra indicação do **Estudioso 4** aborda os paradigmas principais das redes, em que, Giglio e Hernandes (2012) apontaram três paradigmas principais sobre as redes: o paradigma social da rede, o qual afirma que a sociedade está organizada em redes, principalmente pelos recursos das novas tecnologias de comunicação (CASTELLS, 2000). O paradigma racional econômico, que possui como ideia central que as redes sejam respostas competitivas para as empresas e, por último, o paradigma social técnico no qual as empresas estão imersas em relações sociais e econômicas (GRANDORI; SODA, 1995).

Entretanto, Giglio e Hernandes (2012) destacam a existência de convergências entre as teorias em relação as suas características, pois as redes são “formações complexas, com elementos indissociáveis, relações instáveis e imprevisíveis, sendo difícil estabelecerem-se padrões de estruturas e processos fixos previsíveis” (GIGLIO; HERNANDES, 2012).

Adiante com as análises das indicações, o **Estudioso 5** indicou artigos sobre a troca de conhecimento em parques. O artigo “*Analysis of Cooperative Relationship in Industrial Cluster*”, que possui como objetivo compreender a relação de cooperação entre os diferentes membros de um cluster, apresentando uma análise da cooperação (SARACH, 2015). Já o trabalho “*Science and Technology Parks and cooperation for innovation: Empirical evidence from Spain*” analisa se os parques ajudam a obter melhores resultados de cooperação (VÁSQUEZ-URRIBAGO; BARGE-GIL; MODREGO, 2012). O último artigo indicado “*Formal and Informal Knowledge and Technology Transfer from Academia to Industry: Complementarity Effects and Innovation Performance*” aponta que a gestão das empresa deve se esforçar para manter relações informais estreitas com universidades para realizar o pleno potencial de transferência formal de tecnologia (GRIMPE; HUSSINGER, 2013). Cabe destacar que estes artigos não abordavam especificamente o termo redes, e sim a forma de cooperação nos parques, por este motivo, não foram mais detalhados no estudo.

As indicações do **Estudioso 6** estão baseadas na obra de Granovetter (1985) “*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*”, na qual Granovetter (1985) defende que a economia está imersa em relações sociais, e que para compreender a ação econômica é necessário entendê-la a partir de seu

enraizamento numa rede de interações sociais. Já as obras de Marteleto (2001) “Análise de redes sociais? Serão aplicadas nos estudos de transferência da informação.” E a obra de Pauli (2014) “Ação concertada ou disciplinamento? O debate entre teorias voluntaristas e sistêmicas para a compreensão das relações de poder em redes de economia solidária”. Abordam análise de redes sociais e o poder das redes de economia solidária, foco este que não foi abordado como aplicabilidade para redes organizacionais neste trabalho.

Após esta análise de cada uma das indicações dos estudiosos, torna-se importante salientar que as abordagens selecionadas possuem tipologias e formatos de rede diferenciados, sendo que estas tipologias são discutidas por diversos autores da área de redes (BALESTRIN; VARGAS, 2004; ANDRADE, 2004; TODEVA; KNOKE, 2005; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2011; ALVES, 2016). Todavia, torna-se importante aprofundar sobre estes tipos de redes, suas terminologias e classificações, pois este estudo não tem por intuito realizar uma separação por tipologias, e sim criar uma lista de medidas aplicáveis provenientes de diferentes tipologias, teorias e autores.

2.2. Considerações sobre a classificação/tipologias de rede

Há uma grande diversidade de tipologias sobre redes, o que para Balestrin e Vargas (2004) “provocou certa ambiguidade no próprio entendimento do termo”. Os autores destacam que esta questão já havia sido objeto da análise de Castells (1999), o qual destacou que as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Para Oliveira e Gonçalves (2011), as terminologias e conceitos sobre rede encontradas na literatura são variados, como clusters (PORTER, 1998), aglomerados competitivos, consórcios, sistemas produtivos locais, polos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), aglomerados territoriais, distritos industriais, cadeias produtivas (LASTRES; CASSIOLATO, 2003) e redes interorganizacionais (LAZZARINI, 2008). Entretanto, para Oliveira e Gonçalves (2011), mesmo com essa grande diversidade de conceitos e terminologias, a maioria dos estudos disponíveis

remete a ideias similares, na qual a cooperação entre os participantes da rede é o foco central.

Nesse mesmo contexto, Balestrin e Vargas (2004) destacam que há uma ampla diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, e que para uma melhor compreensão dessa variedade, as redes podem ser divididas em:

- **Redes verticais:** a dimensão da hierarquia – redes com clara estrutura hierárquica, como por exemplo as relações entre matriz/filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa.
- **Redes horizontais:** a dimensão da cooperação - As redes de cooperação interfirmas são formadas por empresas que possuem sua independência, mas escolhem trabalhar com algumas atividades de forma conjunta. Estas redes são formadas pela dimensão da cooperação entre seus membros, como por exemplo: os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas.
- **Redes formais:** a dimensão contratual – são as redes formadas por meio de termos contratuais, os quais estabelecem regras de conduta entre os membros da rede. Como por exemplo, as redes de alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias.
- **Redes informais:** a dimensão da convivência - As redes de convivência possibilitam encontros informais entre os atores econômicos que possuem preocupações semelhantes. Estas redes são formadas sem nenhuma forma de contrato formal que estabeleça regras, pois elas agem devido ao interesses de cooperação, principalmente baseadas na confiança entre os atores da rede.

Balestrin e Vargas (2004) ressaltam ainda que a maioria dos estudos acaba abordando arranjos como *joint-ventures* e alianças estratégicas entre grandes empresas. Entretanto, a maioria dos estudos desses autores baseia-se em redes de cooperação.

Na visão de Alves (2016), em seu estudo a partir da dificuldade de conceituar redes pelas diversas opções conceituais e tipologias existentes na literatura organizacional, o mesmo optou por delimitar essas diversas conceituações em 10 diferentes abordagens sobre rede:

- **Redes Interorganizacionais** – são as redes coordenadas com interações cooperativas com base no consenso normativo e respeito mútuo, seus

relacionamentos possuem caráter cooperativo e recíproco entre empresas formalmente independentes, são criadas quando duas ou mais organizações colaboram umas com as outras, devido a uma ameaça de desenvolvimento no seu ambiente ou uma oportunidade para crescer e se desenvolver.

- **Redes para Inovação** - são as redes sociais de informação que transportam principalmente informações técnicas e *know-how*, contribuem significativamente para as capacidades de inovação das empresas, propiciando novas fontes de ideias, permitindo o acesso rápido a recursos e promoção da transferência de conhecimento entre os membros da rede;
- **Redes Organizacionais** – as redes que possuem uma lógica de troca que promove o desempenho econômico através de *pooling* interfirmas de recursos, cooperação e adaptação coordenada, é o compartilhamento de recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos), informações e conhecimentos, dentre outras variáveis e que se baseiam na cooperação;
- **Economia da Geografia** – são as estruturas onde a competição e a cooperação se misturam, normalmente com um grande número de pequenas empresas, geograficamente concentrados, produtores pequenos lotes, com a força de trabalho flexíveis e especializados que cooperam entre si.
- **Redes Sociais** - (social networks) onde os conceitos da teoria das redes sociais são utilizados para estudar como os laços sociais entre os atores de determinada rede poderão afetar o desempenho da empresa. Esta abordagem possui como foco principal compreender os padrões de interações das pessoas e das relações sociais (ou laços interpessoais entre os atores) e a forma como eles moldam e são moldados pelas estruturas sociais.
- **Redes Políticas** – são estruturas interdependentes, constituídas por atores e suas ligações, focada no processo de formulação e implementação de políticas, sendo que o processo envolve uma pluralidade de organizações públicas e privadas, os estudos comparativos estão focados nas áreas de sistemas corporativos e grupos empresariais, práticas de gestão e de produção, e ao fundo, contextos institucionais das sociedades e culturas.
- **Redes Industriais** – nesta abordagem, as redes industriais são resultado da interação e da troca entre os atores, sendo que estas relações não são

dominadas exclusivamente por relações de trocas sociais, mas também consistem em atividades, recursos e suas interdependências.

- **Estudos Comparativos** – em que mercado ou hierarquia variam de sociedade por causa da cultura e das diferenças entre as Instituições, os estudos comparativos estão focados nas áreas de sistemas corporativos e grupos empresariais, práticas de gestão e de produção, e ao fundo, contextos institucionais das sociedades e culturas.
- **Redes Empreendedorismo** - possuem uma visão baseada em recursos e acesso a recursos valiosos, estabelecendo estruturas de câmbio estável baseadas na confiança, reputação e reciprocidade, sendo que estes recursos e processo propiciam um crescimento das empresas empreendedoras que usam a estratégia de redes.
- **Teoria Ator-Rede** - Motivações e ações dos atores – sendo que o poder é compreendido por meio de alianças e não por meio da dominação, a ideia da teoria ator-rede parte de que a sociedade é o produto de uma engenharia heterogênea, em que os elementos humanos e materiais estão envolvidos, e qualquer ordenamento social é capaz de sustentar-se através do espaço e do tempo, confiando unicamente em ações humanas e palavras.

Nessa mesma lógica de estudo, Todeva e Knoke (2005) apresentaram em seu estudo 13 formas básicas de relações interorganizacionais que aparecem nas literaturas teóricas:

- **Relações hierárquicas:** em que através de aquisição ou fusão, uma empresa assume o controle total sobre os ativos de outra pessoa e coordena ações pelo mecanismo de direitos de propriedade.
- **Joint Ventures:** duas ou mais firmas criam uma organização jurídica de propriedade conjunta que atende a um propósito limitado para seus pais, como P&D ou marketing.
- **Investimentos em capital próprio:** uma participação maioritária ou minoritária de uma empresa através da aquisição direta de ações de outra empresa.
- **Cooperativas:** uma coalizão de pequenas empresas que combinam, coordenam e gerenciam seus recursos coletivos.

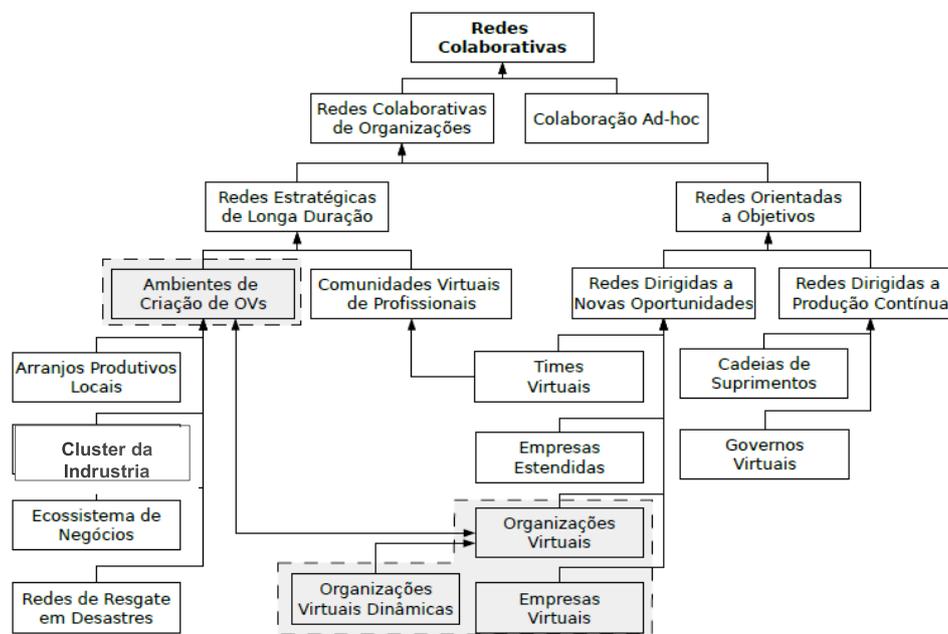
- **Consórcios de P&D:** acordos inter-firmas de colaboração em investigação e desenvolvimento, tipicamente formados em campos tecnológicos em rápida mutação.
- **Acordos de cooperação estratégica:** redes de negócios contratuais baseadas em controle estratégico conjunto multipartidário, com os parceiros colaborando sobre decisões estratégicas fundamentais e compartilhando responsabilidades por resultados de desempenho.
- **Cartéis:** as grandes corporações se unem para restringir a concorrência através do controle cooperativo da produção e/ou dos preços numa indústria específica.
- **Franquia:** um franqueador concede a um franqueado o uso de uma identidade de marca dentro de uma área geográfica, mas mantém o controle sobre preços, marketing e normas de serviço padronizadas.
- **Licenciamento:** uma empresa concede à outra o direito de utilizar tecnologias patenteadas ou processos de produção em troca de *royalties* e taxas.
- **Redes de subcontratantes:** empresas interligadas em que um subcontratado negocia os preços a longo prazo, os ciclos de produção e os prazos de entrega dos seus fornecedores.
- **Grupos de padrões da indústria:** comitês que procuram os acordos das organizações membros sobre a adoção de normas técnicas para a indústria e o comércio.
- **Conjuntos de ação:** coalizões organizacionais de curta duração cujos membros coordenam seus esforços de *lobby* para influenciar na formulação de políticas públicas.
- **Relações de mercado:** transações em condições de plena concorrência entre organizações coordenadas apenas através do mecanismo de preços.

Todeva e Knoke (2005) destacam que de baixo para cima, as empresas colaboradoras experimentam uma integração e formalização cada vez maior na governança de suas relações interorganizacionais.

Andrade (2004) fala que no campo dos estudos organizacionais há uma diversidade de relações interorganizacionas, como por exemplo, cooperação entre firmas, as alianças estratégicas, as cadeias produtivas, a integração de ações e programas de serviços públicos, entre outros.

Os autores Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), em seus estudos, definem diferentes tipos de redes colaborativas, conforme demonstra a figura 2, taxonomia das redes colaborativas e algumas de suas manifestações.

Figura 2 Taxonomia - Diferentes Tipos de Redes Colaborativas



Fonte: Adaptado de (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006)

Analisando a figura 2, torna-se importante conhecer cada tipo de rede colaborativa e as principais definições propostas por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006). Ressalta-se também que apesar dos autores mostrarem cada tipo de rede colaborativa, o foco principal de seus estudos está voltado para Organizações Virtuais e Empresas Virtuais. Logo, as Redes Orientadas a objetivos estão impulsionadas pelas atividades de prestação de serviço/produção contínua, ou pelo objetivo de agarrar uma única (colaboração) oportunidade, conforme descrito abaixo.

Nas Redes Orientadas, há objetivos: o primeiro caso de Redes Colaborativas Organizacionais (RCOs) é denominado de Redes Dirigidas à Produção Contínua, e incluem as redes que têm uma duração de longo prazo e permanecem relativamente estáveis durante esse período, com uma definição clara dos papéis dos membros ao longo da cadeia de valor. Segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), os exemplos típicos incluem:

- **Cadeias de suprimento:** Rede que abrange todas as etapas, desde a concepção inicial do produto e da aquisição da matéria-prima, passando pela produção, transporte, distribuição e armazenamento até o produto acabado ser entregue ao cliente, sendo, portanto mais estável. Com utilização de redes à possibilidade de ser mais dinâmica e capaz de alterações durante os trabalhos.
- **Governo Virtual:** Aliança entre fornecedores de serviços públicos (prefeituras, governo estadual, etc.) para fornecer, por meio de Tecnologias de Informação e Comunicação, serviços integrados aos cidadãos.

Já o segundo tipo de Redes Orientadas a objetivos são as Redes Dirigidas à Novas Oportunidades, que são formadas na maioria das vezes para responder há uma oportunidade específica, e irão se dissolver depois da missão estar cumprida. Os exemplos incluem (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006):

- **Empresa Virtual (VE):** é uma aliança temporária de empresas que se juntam para compartilhar habilidades ou competências essenciais e recursos, para responder a uma oportunidade de negócio, e na grande maioria das vezes, é apoiada por redes de computador.
- **Organização Virtual (VO):** são um conjunto de empresas que se juntam, compartilhando recursos, conhecimentos ou competências, temporariamente e numa configuração ideal, para atender a uma oportunidade de negócio, formada por empresas legalmente independentes mas que não se limita a uma aliança de empresas para fins lucrativos.
- **Organizações Virtuais Dinâmicas:** normalmente é um tipo de VO que possui um ciclo de vida curto, criada para atender a uma oportunidade momentânea e dissolvida imediatamente quando o objetivo é alcançado.
- **Empresas Estendidas (EE):** é uma organização na qual uma empresa com poder maior ou dominadora estende sua fronteira para todos ou alguns dos seus fornecedores. Uma empresa estendida pode ser vista como um caso particular de (VE).
- **Times Virtuais (VT):** semelhante a uma VE, exceto por ser formada exclusivamente por pessoas e não por organizações, é um grupo temporário de profissionais trabalhando juntos para um objetivo comum usando como base, redes de computadores como principal ambiente de trabalho.

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) apontam que o termo virtual nas organizações refere-se ao fato de que essas redes agem como entidades únicas, graças a seus mecanismos de comunicação e coordenação serem organizados por redes de computadores, podendo não ter sede física e serem distribuídas geograficamente.

Além das Redes Orientadas a Objetivos, há também as Redes Estratégicas de Longa Duração, destinadas a oferecer as condições e ambientes para suportar a configuração rápida e fluida das RCOs (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

- **Ambiente de criação de VO (VBE):** representa um conjunto de associações, organizações e instituições que possuem potenciais e manifestam interesses em trabalhar colaborativamente, firmando um acordo de colaboração de longo prazo. Neste contexto, quando um membro da rede consegue encontrar uma oportunidade de trabalho, ele atua como uma espécie de corretor dos negócios da rede (broker), e quando estes membros se reúnem, forma-se uma VE/VO, cria-se uma empresa virtual especialmente configurada para atender a oportunidade de um determinado segmento. Acrescentando a este cenário, membros com ontologias comuns, confiança mútua e infraestruturas semelhantes, neste contexto, caracterizam um ambiente de criação de organização virtual ou também chamado de VO.

Salienta-se que um broker pode ser considerado peça fundamental numa atuação em rede, pois ele é o ator que identifica e adquire novas oportunidades, mas também desenvolve clientes em potencial e busca por competências necessárias na VBE. O broker “vende” as competências ofertadas pela VBE.

Neste contexto, Camarinha-Matos et al. (2009) e Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) descrevem que uma VBE apresenta ainda casos de *Clusters Industriais*, Distrito Industrial, Ecosistemas de Negócios, Redes de Laboratórios Virtuais e Redes de Socorro em casos de desastres. A seguir, detalhar-se-á um pouco mais sobre estes tipos de VBE.

- **Cluster Industrial:** são empresas com mesma localização geográfica e que atuam em um mesmo setor de negócios com o intuito de aumentar a sua competitividade.
- **Distrito Industrial:** pode estar relacionado a empresas de um único setor ou de setores diferentes, possui semelhanças com *cluster* industrial.

- **Ecosistemas de Negócios:** pode também ser chamado ecossistema digital, o mesmo não se restringe a um setor, tendo por intuito abranger os setores-chave de uma região geográfica. Na maioria dos ecossistemas, aspectos do negócio simplesmente representam uma mudança de nome do conceito de distrito industrial.
- **Redes de Resgata em Desastres:** um tipo particular de VBE, formada por organizações governamentais ou não, sendo estas empresas responsáveis por uma rápida operação de resgate quando ocorrem desastres.
- **Comunidade Virtual de Profissionais:** possui como princípio a utilização da tecnologia, a qual possibilita compartilhar conhecimentos e soluções para problemas.

Como mostrado na figura 3 e detalhado a cima, essas são as principais delimitações citadas pelos autores sobre os tipos de Redes Colaborativas.

Ressalta-se que, em virtude dos diferentes apontamentos sobre as tipologias das redes e verificando que há tipologias similares como distintas, para a seleção das medidas aplicáveis, este estudo não teve por intuito realizar uma separação por tipologias, e sim criar uma lista de medidas aplicáveis provenientes de diferentes tipologias, teorias e autores.

Sendo assim, apresenta-se a seguir a descrição das abordagens selecionadas para este estudo, com ênfase em identificar quais são seus elementos e medidas que podem ser aplicáveis para redes organizacionais. As medidas aplicáveis foram subdivididas neste estudo em medidas de Diagnóstico e medidas de Implementação. As Medidas de Diagnóstico estão relacionadas ao levantamento de informações que podem ser utilizadas para a análise da rede, já as medidas de Implementação da rede consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de instalação e/ou gestão da rede.

Ao final de cada abordagem, apresenta-se um esquema teórico com as medidas aplicáveis identificadas, sendo possível sintetizar as principais ideias de cada estudo.

2.3. Abordagem 1: redes Colaborativas Organizacionais

Tipo de rede predominante considerado na abordagem: Organização Virtual/ Empresa Virtual.

Esta primeira abordagem se baseia nos conceitos sobre redes colaborativas organizacionais definidas principalmente por Camarinha-Matos, Afsarmanesh, Macedo e Vallejos. Esse tópico irá demonstrar além dos conceitos teóricos alguns modelos de aplicação de redes colaborativas, enfatizando seu processo de diagnóstico e implementação das redes.

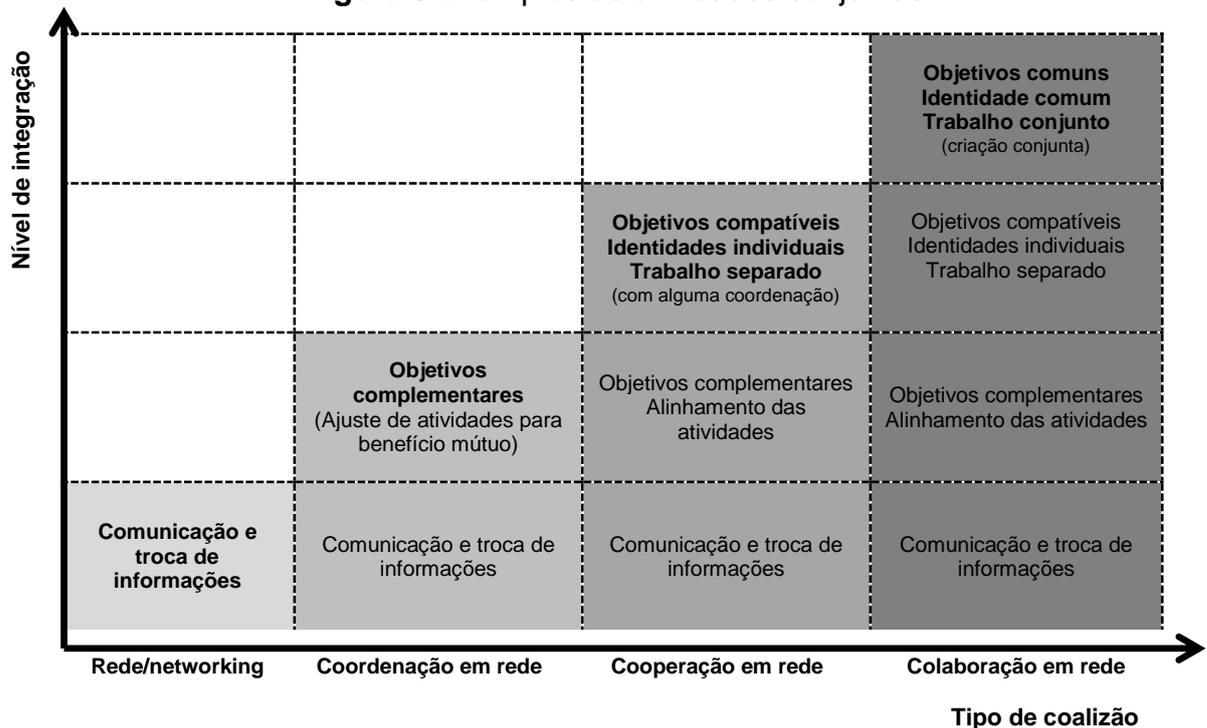
Segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) e Loss (2007), a grande maioria das organizações que obterão sucesso no futuro serão aquelas que possuírem a capacidade de colaborar e interoperar. Sendo que, é devido a este processo de colaboração que as organizações terão a capacidade de “aprender com as suas experiências e com as experiências dos seus colaboradores” (LOSS, 2007).

Para definirem colaboração, os autores Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) partem do conceito de rede (networking), passando por coordenação até chegarem em cooperação e colaboração.

Para os autores, colaboração possui uma maior relevância. Destacando em seus estudos que o termo colaboração é derivado do Latin *collaborare* que significa “trabalhar em conjunto” e pode ser visto como um processo de criação partilhada, sendo um processo através do qual um grupo de entidades consegue melhorar as capacidades individuais de cada membro do grupo. Isso implica na partilha de riscos, recursos, responsabilidades, perdas e recompensas, que se desejado pelo grupo também pode dar para um observador externo a imagem de uma identidade comum (CAMARINHA-MATOS et al., 2009).

A figura 3 representa os exemplos de atividades conjuntas apresentados por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), sendo possível compreender e visualizar os níveis de integração.

Figura 3 Exemplos de atividades conjuntas



Fonte: Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) – tradução livre

A figura apresenta os níveis de integração, sendo que coordenação amplia o nível de integração com relação ao conceito de networking, cooperação amplia o nível de integração com relação ao conceito de coordenação e, finalmente, colaboração atinge o maior nível de integração em relação aos outros (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). Segundo a interpretação de Loss (2007) para esta figura, “Quanto mais alta a camada destes blocos, maior é o comprometimento e a quantidade de recursos investidos pelos parceiros”.

Esta é uma das visões do ECOLEAD (*European Commission Sixth Framework Programme Project*), que desenvolve vários projetos na área de Redes Colaborativas, principalmente na Europa, uma vez que os autores apresentados na sequência, na sua grande maioria, fazem parte do projeto ECOLEAD.

O conceito de Redes de Colaboração, (*Collaborative Networks (CN)*), na definição de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) é uma rede composta de uma variedade de entidades que atuam de forma conjunta para atingir objetivos comuns tendo como suporte a rede de computadores.

Conforme Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), as Redes Colaborativas representam um paradigma promissor para esta sociedade que está orientada ao conhecimento, destacando que a maioria das formas de redes de colaboração

implicam em algum tipo de organização sobre as atividades, indicando papéis e regras de governança, portanto pode-se chamar as redes Colaborativas Organizacionais - RCO (*Collaborative Network Organizations (CNOs)*).

Por conseguinte, os três principais pilares das RCOs compreendem: “os Ambientes de Criação de Organizações Virtuais (ACVs), as Organizações Virtuais (OVs) e as Comunidades Virtuais de Profissionais (CVPs)” (LOSS, 2007). Segundo este autor, se relacionar estas três áreas, podem-se encontrar, por exemplo, “cadeias de suprimentos, empresas estendidas, laboratórios virtuais, entre outros” (LOSS, 2007).

Muito se tem falado que a participação em uma rede colaborativa (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006) pode trazer benefícios para as entidades envolvidas, como por exemplo:

- a) (Uma aparente) maior dimensão.
- b) Acesso a novos e amplos mercados e novos conhecimentos.
- c) Compartilhar riscos e recursos.
- d) Ambiente colaborativo para a inovação, através da combinação de sinergias, competências, cultura e experiências.
- e) Integração harmoniosa dos clientes no processo de desenvolvimento de produto e inovação.
- f) Junção de habilidades e capacidades complementares que permitem que cada entidade se concentre em suas competências básicas, mantendo um alto nível de agilidade. (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006; AMARINHA-MATOS, 2007).

Sendo assim, é comum as empresas acreditarem que a participação em uma Rede Colaborativa Organizacional vai trazer benefícios às entidades envolvidas na rede, como aumento da sobrevivência da organização, maior facilidade e excelência em atender os objetivos internos e externos. No entanto, ao contrário das cadeias de valores tradicionais bem estruturadas, nas novas formas de colaboração, não é fácil de identificar claramente a quantidade de “valor agregado”, contribuição de cada membro no processo. Por conseguinte, também não é fácil de conceber esquemas gerais de distribuição das receitas. A dificuldade aumenta ainda mais quando o foco se move de valor tangível para bens intangíveis (CAMARINHA-MATOS, 2007).

Contudo, a questão fundamental para a organização escolher trabalhar em rede é identificar quais os benefícios que ela vai ter por estar atuando em uma rede

de colaboração. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) definem alguns conceitos que demonstram as principais razões para motivar uma empresa a participar de uma RCO. Sendo assim, apresenta-se um dos quadros definidos pelos autores e adaptado por Loss (2007) (Quadro 4).

Quadro 4 Vantagens das organizações atuarem em uma Rede

Razões relacionadas com o mercado	Razões organizacionais	Preparo (preparedness)
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar atividades / lucro • Lidar com a turbulência do mercado • Aumentar as chances de sobrevivência • Mais chances de competir com empresas maiores • Lobby & influências do mercado (marketing) • Fácil acesso a empréstimos • Seguro em grupo mais barato. • Melhor poder de negociação (por exemplo, compras) • Prestígio, reputação, referência • Acessar / explorar o novo mercado/produto (por exemplo, setor multidisciplinar) • Cobertura de expansão geográfica • Aumento potencial de inovação • Economia de escala • Desenvolver marcas • Alcançar diversidade (global) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de competências e recursos • Abordagens para construir a confiança • Melhorar o perfil de risco • Aprendizagem e treinamento • Compartilhamento de ativos (por exemplo, ferramentas compartilhadas, lições aprendidas, informações legais, contratos de amostra) • Histórias de sucesso em organização & propaganda conjunta • Ajuda na obtenção de foco claro / desenvolvimento de competências essenciais • Compartilhamento de custos de criação de marca / marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir os custos e o tempo para encontrar os melhores parceiros a participarem de uma dada OV. • Estabelecer e adotar padrões tecnológicos. • Mecanismo e guias para a criação de OVs. • Aumentar as chances de participar de uma OV.

Fonte: Adaptado de Loss (2007)

Segundo Loss (2007), para uma Rede Colaborativa Organizacional atuar eficientemente, é necessário uma preparação prévia das organizações que nela estarão envolvidas, bem como a preparação de seu ambiente de operação, essa preparação (Quadro 4), tem por objetivo resolver alguns potenciais problemas e alinhar objetivos divergentes, buscando uma melhora nos processos interorganizacionais.

Ressalta-se que além da agilidade, novas formas de organização podem levar à inovação, e com isso à criação de novos valores, tanto pelo confronto de ideias e práticas como pela combinação de recursos e tecnologias. Enfatiza-se ainda que entender como o valor é criado em um esforço colaborativo, segundo Camarinha-Matos e Macedo (2010), esta é uma das questões mais relevantes no contexto de Redes Colaborativas Organizacionais.

Os conjuntos de valores de um indivíduo, organização ou sociedade e as inter-relações entre valores definem o seu sistema de valor. Pondera-se que o processo de tomada de decisão em uma rede colaborativa é influenciado pelo seu sistema de valor. Os valores gerados podem ter diferentes pontos de vista, como por exemplo, a perspectiva individual do participante, a perspectiva do coordenador da rede e a visão do ambiente pela sociedade (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

Segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), a definição de valor depende muito da área empregada, para os autores, na área de economia e negócios o sistema de valor está ligado essencialmente em quanto um produto ou serviço vale para alguém (valor monetário), enquanto na área da sociologia e psicologia é considerado como sistema de valor, o conjunto de valores que um indivíduo ou uma sociedade detém.

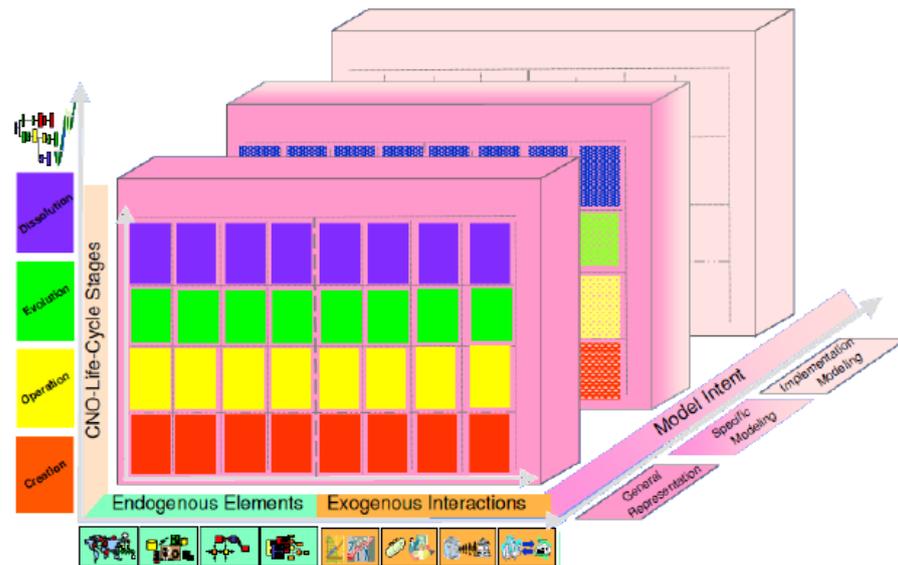
Entretanto, os autores mencionam que para as RCOs, vários aspectos do sistema de valor devem ser levados em consideração, eles definiram em seus estudos alguns indicadores de benefícios da rede de valor que devem estar presentes em uma RCO, como: contribuição dos benefícios sociais, os benefícios externos, total de benefícios dos indivíduos, benefícios gerados individuais, índice de contribuição individual, total de benefícios recebidos entre outros (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

A seguir, alguns dos modelos existentes que abordam a implantação e atuação em RCOs.

2.3.1. Modelos de implantação e atuação em RCOs

Destacando a complexidade de trabalhar com sistemas de valores em RCOs, Camarinha-Matos (2007) e Macedo (2011) trazem em seus estudos um quadro de modelagem de RCOs denominado de ARCON (*reference model for collaborative networks*), que tem como principal intuito organizar e definir os conceitos e entidades mais relevantes comuns a todas as redes colaborativas (Figura 4).

Figura 4 ARCON modelo framework



Fonte: Macedo (2011)

A Figura 4 mostra um desenho das perspectivas definidas pelos autores, sendo que a primeira perspectiva definida no modelo ARCON aborda o ciclo de temporização de diferentes fases do ciclo de vida de uma rede de colaboração. Esta perspectiva capta a evolução das RCOs e a diversidade ao longo de todo o seu ciclo de vida, na figura 4, esta perspectiva está representada pelo eixo vertical, rotulado como “*life cycle stage*”, o estágio do ciclo de vida, apontando como estágios: criação, operação, evolução e dissolução.

A segunda perspectiva definida concentra-se em captar as características do ambiente das redes, representada pelo eixo horizontal, definida como “*environment characteristics*”, características do ambiente. Esta perspectiva inclui dois subespaços (pontos de vista): as características internas (*Endogenous Elements* (Endo-E)), bem como as características externas (*Exogenous Interactions* (Exo-I)) que estão relacionados com a lógica do ambiente das redes colaborativas.

Para os elementos endógenos (Endo-E), são apresentados quatro dimensões internas: (i) a **dimensão estrutural** aborda a estrutura ou composição da rede colaborativa constituindo elementos, bem como as funções desempenhadas por esses elementos; (ii) a **dimensão componencial** incide sobre os elementos individuais tangíveis /intangíveis nas redes colaborativas, por exemplo, a composição de recursos, tais como elementos humanos, recursos de software e hardware, informações e conhecimentos; (iii) a **dimensão funcional** aborda as

"funções básicas/operações" disponíveis na rede e os fluxos de sequências de tempo de operações executáveis relacionados com as diferentes fases do ciclo de vida da rede colaborativa; (iv) a **dimensão comportamental** aborda as regras de princípios, políticas e de governança que dirigem ou condicionam o comportamento da rede colaborativa e dos seus membros ao longo do tempo (CAMARINHA-MATOS, 2007; MACEDO, 2011).

Para os elementos Exógenos (Exo-I) que possuem foco nas interações entre a rede e o ambiente externo, quatro dimensões são definidas: (i) a **dimensão do mercado** abrange as questões relacionadas às interações com os "clientes" e "concorrentes", tais como: finalidade/missão da rede colaborativa, sua proposta de valor, identidade conjunta; (ii) a **dimensão apoio** abrange as questões relacionadas com o apoio a serviços prestados pelas instituições de terceiros, tais como serviços de certificação, auditoria, serviços de seguros, formação, contabilidade, treinamento externo, etc .; (iii) a **dimensão da sociedade** abrange as questões relacionadas com as interações entre a rede colaborativa e a sociedade; (iv) a **dimensão eleitoral** se concentra na interação com o universo dos potenciais novos membros da rede colaborativa, abrangendo temas como a sustentabilidade da rede, fatores de atração, as regras de adesão e as políticas de "marketing" específicos para os membros etc. (CAMARINHA-MATOS, 2007; MACEDO, 2011).

A terceira perspectiva definida para a modelagem de referência do modelo ARCON está relacionada com as diferentes intenções para a modelagem dos recursos das redes, representada pelo eixo diagonal na Figura 4, definida como "*Modeling intention*" intenções de modelagem. Essa perspectiva aborda as três possíveis fases de modelagem para os elementos das redes, a partir de uma representação geral dos modelos específicos (por exemplo, utilizando um modelo específico para a teoria da modelagem) e, finalmente, com a especificação detalhada da arquitetura de implementação para os elementos das redes. Usando essa estrutura, o ECOLEAD fez uma primeira tentativa de coletar e organizar os conceitos gerais mais comuns sob os elementos endógenos e as perspectivas de interações na rede (CAMARINHA-MATOS, 2007).

O *framework* de modelo ARCON destaca a importância de representar as questões sociais e comportamentais da rede, tais como: princípios, políticas e regras de governança, missão, valores. No entanto, segundo os autores, este *framework* (ARCON) não propõe qualquer abordagem de modelagem ou linguagem específica

para modelar e representar cada um dos aspectos abrangidos pelo modelo ARCON. Os autores destacam que alguns trabalhos preliminares já foram realizados na instanciação do *framework* de modelagem ARCON, bem como o trabalho em modelagem de alguns dos aspectos abrangidos pelo ARCON. Porém, ainda são necessários estudos (CAMARINHA-MATOS, 2007; MACEDO, 2011).

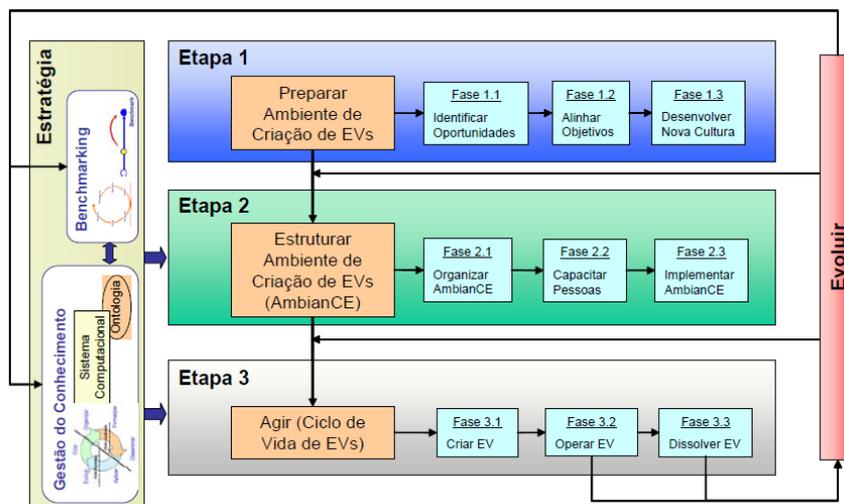
Macedo (2011), em sua tese, propôs um conjunto de modelos e mecanismos formais para especificar e analisar sistemas de valores em redes colaborativas, um dos modelos foi o ARCON, tendo como objetivo mostrar que os modelos e métodos propostos são computacionalmente implementáveis e podem ser integrados de forma a suportarem a gestão de sistemas de valores em redes colaborativas.

Vallejos (2005) desenvolveu um modelo de ambiente que facilita a criação de empresas virtuais – EV, o qual denominou de AmbianCE (Ambiente que facilita a Criação de Empresas Virtuais). Este ambiente possuía como principal objetivo “enfrentar as dificuldades e derrubar as barreiras que podem surgir antes de participar de uma EV” (VALLEJOS, 2005).

Vallejos (2005) considera que o ambiente AmbianCE é “importante tanto para o sucesso na formação de EVs quanto na manutenção e consolidação desta forma de cooperação entre empresas.”, principalmente entre pequenas e médias empresas que concorrem entre si, o autor destaca ainda que os elementos de formação de EVs considerados em seus estudos são: criação, operação, evolução e dissolução de Empresas Virtuais. Outro aspecto que merece destaque nos estudos de Vallejos (2005) é que a implantação do modelo AmbianCE teve como saliência a aplicação da Gestão do Conhecimento como estratégia para consolidação do modelo AmbianCE.

A figura 5 demonstra os elementos constituintes do modelo AmbianCE que Vallejos (2005) desenvolveu, levando em consideração as estratégias principais relacionadas ao Benchmarking e a Gestão do Conhecimento.

Figura 5 Representação do modelo AmbianCE e seus elementos constituintes



Fonte: Vallejos (2005, p. 109)

O mesmo autor desenvolveu um modelo (Figura 5) para pequenas e médias empresas que são concorrentes entre si e que desejam trabalhar de uma nova forma colaborativa através da formação de empresas virtuais. Sendo assim, o modelo AmbianCE é constituído por três etapas principais: Preparar o ambiente AmbianCE; Estruturar o ambiente AmbianCE e Agir no ambiente AmbianCE, além da etapa Evoluir, que integra as etapas dois e três com a estratégia de implementação cíclica, que permite que a mesma fique em constante aperfeiçoamento.

Na etapa Preparar AmbianCE, Vallejos (2005) trata da identificação e da preparação das empresas envolvidas e com potencial para formar empresas virtuais, sendo que esta etapa está subdividida em outras fases: Identificar oportunidades, Alinhar objetivos e Desenvolver nova cultura. O principal objetivo desta etapa é encontrar empresas que estejam dispostas a trabalhar de forma colaborativa, formando assim uma EV.

Já na fase alinhar objetivos, dentro da primeira etapa, todos os membros que fazem parte do grupo de empresas envolvidas na EV, devem estabelecer objetivos em comum para nortear as futuras atividades. Vallejos (2005) destaca que definir claramente pelo menos um objetivo comum é importante para o sucesso na estruturação do modelo AmbianCE.

Na fase desenvolver nova cultura, Vallejos (2005) destaca que o principal objetivo é construir uma nova cultura de trabalho entre os empresários das

pequenas e médias empresas envolvidas na VE e que formam o AmbientCE, e a abordagem utilizada para a construção dessa nova cultura de trabalho, para o autor, deve considerar três aspectos básicos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da TIC.

Já na etapa dois do ambiente AmbientCE (Figura 5), denominada como Estruturar AmbientCE, está relacionada a organização e estruturação do novo ambiente de trabalho, pois segundo Vallejos (2005), é necessário criar um ambiente interempresarial mais estável e duradouro possível, nesta etapa encontram-se as seguintes fases: Organizar AmbientCE, Capacitar Pessoas e Implementar AmbientCE.

Na fase organizar AmbientCE, seu principal objetivo é criar uma estrutura organizacional e funcional do AmbientCE, pois segundo Vallejos (2005), a existência de uma estrutura hierárquica administrativa garantirá o bom funcionamento do AmbientCE e deve considerar a existência de, no mínimo, uma diretoria e um Agenciador de Negócios.

Na fase capacitar pessoas, Vallejos (2005) destaca como principal objetivo capacitar os funcionários das empresas, que fazem parte do AmbientCE, fazendo com que eles trabalhem de forma colaborativa dentro da VE. Os empresários que compreenderam a importância de trabalhar de forma colaborativa entre as empresas, possuem o desafio de fazer seus funcionários compreenderem essa forma de trabalho e, principalmente, conseguir o comprometimento de toda a sua equipe.

Para Vallejos (2005), a fase implementar AmbientCE é uma das mais importantes, pois ela tem como objetivo realizar a implantação do ambiente. A última etapa do modelo AmbientCE é o Agir, que representa o ciclo de vida das EVs, sendo que está subdividida em três fases principais, sendo elas: Criar EV, Operar EV e Dissolver EV (VALLEJOS, 2005). Na fase Criar EV, o principal objetivo é criar uma EV o mais eficiente e competitiva possível, para que possa atender a todas as oportunidades de negócios.

Já na fase Operar EV, o intuito principal é a execução das diferentes EVs, que deve ocorrer de maneira mais eficiente possível, fase em que a EV começa a trabalhar, desenvolvendo o produto para o cliente. Vallejos (2005) ressalta que nesta fase a boa gestão da informação e do conhecimento é fundamental para o êxito do trabalho colaborativo entre as empresas envolvidas nas EVs. A última fase da etapa

três do modelo AmbianCE, etapa Agir do ciclo de vida das EVs, é a fase Dissolver EVs, uma vez que depois de concluído o processo, desenvolvido o produto e entregue ao cliente, a EV deve ser dissolvida.

Destaca-se ainda, como já mencionado, que o ambiente AmbianCE tem como estratégia principal a aplicação de programas de gestão do conhecimento suportado por uma metodologia de benchmarking, para que a colaboração no processo de formação de EVs tenha o melhor sucesso possível. (VALLEJOS, 2005)

Cabe ressaltar que além do modelo ARCON e AmbianCE, a atuação do broker dentro de uma RCO também pode ser considerada peça fundamental para a implementação e atuação de uma rede, pois o broker tem por objetivo a identificação de novas oportunidades, o desenvolvimento de clientes em potencial e a busca por competências necessárias para a rede.

Para finalizar os conceitos e modelos das redes colaborativas organizacionais, é apresentado um resumo com as principais definições propostas por esta abordagem. O resumo está descrito no quadro 5.

O quadro foi construindo com o intuito de realizar uma síntese sobre as abordagens, inicia com uma descrição geral dos principais aspectos que podem ser aplicados na rede, e após realiza um detalhamento destes aspectos para se chegar às medidas aplicáveis. Para cada uma das medidas aplicáveis, criou-se um rótulo, que tem por intuito descrever a funcionalidade das medidas aplicáveis, e por último, definiu-se a relação de medidas aplicáveis (questões) que serão utilizadas na consolidação das abordagens.

Quadro 5 Definições da Abordagem 1

Abordagem 1: Redes Colaborativas

Tipo de Rede Predominante: Organização Virtual/ Empresa Virtual

Quadro de medidas aplicáveis				
Descrição geral dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Detalhamento dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Medidas Aplicáveis	Rótulo	Relação de Medidas Aplicáveis
Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede				
<p>Modelo ARCON</p> <p>Tem como principal intuito organizar e definir os conceitos e entidades mais relevantes comuns a todas as redes colaborativas, destacando a importância de representar as questões sociais e comportamentais da rede, tais como: princípios, políticas e regras de governança, missão, valores.</p>	<p>- Perspectiva vertical: fases do ciclo de vida (Life-cycle stages) – captura a diversidade e evolução das CNs durante todo o seu ciclo de vida - criação, operação, evolução e dissolução;</p> <p>- Perspectiva horizontal: RCO características ambientais – inclui dois subespaços: as características internas, (dimensão estrutural, dimensão componencial, dimensão funcional, dimensão comportamental), bem como as características externas (dimensão do mercado, dimensão apoio, dimensão da sociedade, dimensão eleitoral) que estão relacionados com a lógica das RCOs. (Endogenous Elements (Endo-E), Exogenous Interactions (Exo-I)).</p> <p>- Perspectiva Diagonal: (Modeling intention) – está relacionada com diferentes intenções para a modelagem de RCO.</p>	Verificar em qual fase do ciclo de vida se encontra a rede de que você faz parte.	Identificar fase do ciclo de vida	1) Ferramenta que permita identificação da fase do ciclo de vida que se encontra a rede de que você FAZ parte (criação, operação, evolução e dissolução)
		Buscar as características do ambiente das redes, tanto interna quando externa.	Características do ambiente	2) Levantar as dimensões internas estruturais da rede – elementos de estrutura ou composição da rede e as funções destes elementos;
				3) Levantar as dimensões internas componenciais – recursos que a rede dispõe, como elementos humanos, recursos de software entre outros;
				4) Levantar as dimensões internas funcionais – operações realizadas na rede em cada fase do seu ciclo de vida;
				5) Levantar as dimensões internas comportamentais – regras de princípios, políticas e de governança que dirigem ou condicionam o comportamento da rede e seus membros. – <i>passada para implementação no framework</i>
				6) Levantar as dimensões externas do mercado – forma como a rede interage com clientes e concorrentes;
		Verificar a existência de algum tipo de modelagem para a implantação de rede.	Definir Modelagem matemática que expresse funcionamento da rede	7) Ferramenta que permita realizar algum tipo de modelagem matemática para a implantação de uma rede colaborativa.

<p>Modelo AmbianCE Um modelo de ambiente que facilita a criação de empresas virtuais – EV, desenvolvido para pequenas e médias empresas que são concorrentes entre si e que desejem trabalhar de uma nova forma colaborativa através da formação de empresas virtuais.</p>	<p>Na etapa Preparar AmbianCE, são realizadas a identificação e a preparação das empresas envolvidas e com potencial para formar empresas virtuais, sendo subdivididas em: - Identificar oportunidades; - Alinhar objetivos e; - Desenvolver nova cultura. O principal objetivo desta etapa é encontrar empresas que estejam dispostas a trabalhar de forma colaborativa formando assim uma EV.</p>	Identificar oportunidades para formação da rede.	Levantamento de Oportunidades para formação da rede	8) Realizar levantamento visando identificar no mercado empresas dispostas a trabalhar de forma colaborativa para formar uma rede.
		Alinhar objetivos em comum para a preparação do ambiente colaborativo da rede.	Definição, Objetivos em comum	9) Instituir mecanismos que promovam o alinhamento entre as empresas participantes da rede definindo objetivos em comum.
		Desenvolver uma nova cultura colaborativa nas empresas.	Cultura colaborativa	10) Instituir mecanismos que propiciem desenvolver uma cultura colaborativa das empresas presentes na rede, principalmente relacionado à cultura da confiança, das competências essenciais de cada empresa e da adesão as novas tecnologias.
Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede.				
<p>Broker Um membro que atua como uma espécie de corretor dos negócios (broker).</p>	<p>O broker acompanha todo o processo na forma de um mediador, de um corretor de negócios, que reúne membros específicos, formando assim uma VE/VO, no caso cria-se uma empresa virtual especialmente configurada para atender a oportunidade de um determinado segmento, mapeada por um dos membros, geralmente o broker.</p>	<p>Verificar a atuação de um membro que coordena e acompanha todo o processo de formação da rede - Broker.</p>	<p>Instituir a figura do Broker</p>	<p>11) Instituir um Broker (membro que coordena e acompanha) para o processo de formação da rede</p>
<p>Modelo AmbianCE Um modelo de ambiente que facilita a criação de empresas virtuais – EV, desenvolvido para pequenas e médias empresas que são concorrentes entre si e que desejem trabalhar de uma nova forma colaborativa através da formação de empresas virtuais.</p>	<p>Na etapa do ambiente AmbianCE denominada Estruturar AmbianCE, propõem-se a organização e estruturação do novo ambiente de trabalho, pois é necessário criar um ambiente interempresarial mais estável e duradouro possível, sendo que nesta etapa encontram-se as seguintes fases: Organizar AmbianCE, Capacitar Pessoas e Implementar AmbianCE. A última etapa do modelo AmbianCE é o Agir, que representa o ciclo de vida das EVs, sendo que esta etapa está subdividida em três fases principais,</p>	<p>Criar uma estrutura organizacional para a formação da rede.</p>	<p>Criar estrutura organizacional da rede</p>	<p>12) Criar uma estrutura organizacional, normas e procedimentos que permitam a formação de uma rede.</p>
		<p>Capacitar os funcionários da rede para trabalhar de forma colaborativa na formação da rede.</p>	<p>Capacitar funcionários das empresas</p>	<p>13) Realizar a capacitação dos funcionários das empresas que fazem parte da rede para que atuem de forma colaborativa.</p>
		<p>Implementar um ambiente de rede colaborativa.</p>	<p>Implantação</p>	<p>14) Implementar um ambiente de criação de redes colaborativas (estabelecendo e identificando normas, procedimentos etc.)</p>

	sendo elas: Criar EV, Operar EV e Dissolver EV.	Criar uma rede mais eficiente e competitiva.	Criar a rede	15) Implementar mecanismos para que a rede criada seja eficiente e competitiva para atender uma oportunidade de negócio.
		Executar eficientemente a rede.	Operar	16) Implementar mecanismos para que a rede execute eficientemente todas as suas atividades e negócios.
		Dissolver a rede ao final da atuação colaborativa.	Dissolver a rede	17) Implementar mecanismos para que a rede seja dissolvida após a atuação colaborativa criada para atender a demanda de negócio da rede.

Fonte: desenvolvido pela autora

2.4. Abordagem 2: Sistemas Locais de Produção e Inovação – cluster e APL

Tipo de rede predominante: Cluster

No mesmo contexto de redes colaborativas organizacionais apresentadas anteriormente, destacamos a segunda abordagem. Esta abordagem aponta principalmente os conceitos de *clusters* e Arranjos Produtivos Locais (APLs) descritos por João Amato Neto e seus coautores.

Olave e Amato Neto (2001) destacam que uma das principais características do atual ambiente organizacional “é a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada”. Sendo assim, os modelos organizacionais baseados na cooperação, associação, compartilhamento, colaboração (ajuda mútua), se realçam como possibilidades concretas para o desenvolvimento empresarial. Estes autores mencionam ainda que as redes de empresas representam uma “forma inovativa de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado” (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Amato Neto (2009) salienta em sua obra “Gestão de sistemas locais de produção e inovação (*Clusters/APLS*)”, que há um grande debate em torno dos termos *clusters*, definido como agrupamento regional e Arranjos Produtivos Locais (APLs), principalmente pela crescente importância que estes fenômenos vêm apresentando para o desenvolvimento socioeconômico de diversos países nas últimas décadas.

A formação de agrupamentos regionais (*Clusters*) e de APLs podem ser caracterizados pela concentração setorial e geográfica de empresas, e vem se destacando como meio para uma reestruturação industrial e para o desenvolvimento econômico, despertando maior interesse nos últimos anos, principalmente pelo crescimento da competição entre as organizações.

Segundo Amato Neto (2009), os investimentos para o desenvolvimento econômico vem sendo cada vez mais influenciados por vantagens competitivas, como: “a existência de uma infraestrutura local adequada; proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento; oferta de mão de obra qualificada; acesso aos modernos meios de transporte e de comunicação etc...” (AMATO NETO, 2009).

Cabe enfatizar que um *cluster* pode ser formado apenas quando ambos os aspectos, setoriais e geográficos estão concentrados, pois se há apenas uma

organização de produção em setores e geografia dispersa não há formação de *clusters*. Um *cluster* deve ser um espaço significativo para ações em conjunto de empresas, sendo que isso não é possível em sistemas dispersos (AMATO NETO, 2000).

Seguindo esta linha de pensamento, Amato Neto (2009) desenvolveu em seus estudos um “modelo integrado de referência para a gestão dos sistemas locais de produção e inovação, a partir de um conjunto selecionado de aglomerações (*clusters*) de pequenas e médias empresas (PMEs) no Estado de São Paulo”. O autor caracteriza por modelo um “conjunto sistematizado de conceitos, princípios e indicadores que possam nortear ações de agentes públicos e privados na promoção/aprimoramento de tais arranjos produtivos” (AMATO NETO, 2009). A seguir, mais detalhadamente este modelo.

2.4.1. Modelo de um sistema de Indicadores

Segundo Amato Neto (2009), este modelo constitui um dos principais instrumentos de gestão dos *clusters* ou sistemas locais de produção. Destacando que sua principal vantagem consiste em utilizar “parâmetros que deem maior sustentação à tomada de decisões dos gestores, tanto das empresas localizadas em *clusters* quanto dos gestores dos próprios *clusters*”.

Para Amato Neto (2009), um sistema de indicadores deve servir como um instrumento de avaliação para os mais amplos aspectos relacionados ao desenvolvimento de um *cluster*, para que ele se transforme em um sistema local de produção e inovação. Um Sistema Local de Produção e Inovação (SLPI) pode ser considerado como um agrupamento de um conjunto de empresas concentradas geográfica e setorialmente. Os SLPIs podem ser reconhecidos pela sua capacidade de elevação da competitividade das micro, pequenas e médias empresas (ROBERTO; AMATO NETO, 2012).

Seguindo esta ideia, o sistema de indicadores proposto por Amato Neto (2009) deve destacar os seguintes aspectos/dimensões:

- a) **Dimensão econômica:** esta dimensão representa uma das partes mais importantes do processo de formação de *clusters*, que é a parte econômica, a geração de renda, de empregos locais e regionais e a estrutura organizacional. Dois pontos são fundamentais, economia de escala e economia de escopo. A economia de escala é quando a quantidade que foi produzida representa um aumento maior que quantidade de insumo, já a economia de escopo está presente na especialização vertical das empresas em que cada empresa possui seu próprio parque industrial.
- b) **Dimensão geográfica:** esta dimensão está relacionada com as questões de localização geográfica e as vantagens advindas desta, como a proximidade de fornecedores de mão de obra especializada local, de matéria prima, de haver indústrias correlatas na região, da qualidade de infraestrutura presente na região, entre outros que possam vir a contribuir para o fortalecimento dos fatores competitivos. A geração de empregos que o *cluster* oferta ao local onde está instalado representa um fator muito importante para validação das suas atividades na comunidade.
- c) **Dimensão social:** considerada uma das mais fundamentais, pois é muito relevante para o cluster identificar o capital social da comunidade aonde o cluster está inserido, e o quanto as ações realizadas no cluster trazem benefício a esta comunidade, geração de emprego, potencial de atração de novos investimentos, novas oportunidades de qualificação profissional, entre outros. Esta dimensão social tem um papel fundamental para avaliar a sustentabilidade de projetos e políticas.
- d) **Dimensão tecnológica:** esta dimensão está relacionada à capacidade inovadora das empresas participantes do *cluster*, estando associada ao processo de comunicação entre as empresas, da existência de instituições de ensino técnico e profissionalizante na região do *cluster*, da capacidade de automação de processos, além de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento.
- e) **Dimensão institucional:** esta dimensão está relacionada à atuação de entidades externas ao *cluster*, como instituições públicas, entidade de classe, agências de fomento e instituições de suporte e associação representativas das diversas empresas. Sendo que um dos fatores mais importantes é a cooperação entre as empresas do mesmo setor, uma das ações para proporcionar essa cooperação é promover a realização de ações conjuntas entre as empresas.

Amato Neto (2009) aponta as principais ações que podem levar a esta cooperação:

- Inovação e atualização tecnológica (investimentos coletivos em atividades de P&D).
- Compras conjuntas de insumos (matéria-prima, equipamentos, contratação de serviços especializados etc.)
- Utilização conjunta de infraestrutura, instalações etc.
- Compartilhamento de canais de distribuição e de pontos de vendas.
- Consórcio de exportação.
- Constituição de cooperativas de crédito, entre outras. (AMATO NETO, 2009)

Essas ações são muito mais fáceis de ocorrerem de uma forma conjunta entre as empresas, colaboração e cooperação.

- f) **Dimensão ambiental:** esta dimensão está relacionada com a preocupação ambiental do local onde a empresa está instalada, com ações para minimizar os efeitos negativos do processo produtivo ao meio ambiente, um consumo racional de água, energia e matérias-primas, reutilização e reciclagem de materiais, dentre outros. Empresas que se preocupam com a responsabilidade ambiental tem maior aceite na comunidade e ao mercado consumidor, tornando-se um fator de vantagem competitiva.
- g) **Dimensão internacionalização:** esta dimensão está associada à capacidade que as empresas possuem para internacionalizar seus produtos e processos, realizando exportações, investimentos diretos no exterior, participação em feiras internacionais entre outros, sendo que essas ações internacionais representam um desafio às vantagens competitivas das empresas.
- h) **Dimensão governança:** esta dimensão engloba as ações de coordenação das atividades econômicas, como presença ativa de um agente, liderança local, grau de legitimidade do agente entre outros. Cabe destacar que é muito importante saber o tipo de governança exercido em um *cluster*.
- i) **Dimensão capacitação gerencial:** esta dimensão está referenciada aos aspectos relativos à manutenção do sucesso dos negócios, buscando identificar as principais deficiências gerenciais encontradas. As principais ações gerenciais são: gestão de produção, gestão de finanças, gestão de comercial (marketing) e gestão de pessoas (RH).

Seguindo esta ideia das dimensões propostas para avaliar os aspectos relacionados ao desenvolvimento de um *cluster*, torna-se importante entender como classificá-los. Nesse contexto, Amato Neto (2009) desenvolveu um sistema para os indicadores por ele proposto, que possui como propósito principal utilizar parâmetros para dar sustentação à tomada de decisão dos gestores.

Sendo assim, para a dimensão geográfica, os indicadores devem considerar principalmente os aspectos da vantagem competitiva propiciados pela região do cluster. Para esse indicador Amato Neto (2009), descreveu oito indicadores principais, estes indicadores estão apresentados no quadro 6, que explica os aspectos avaliados, o indicador presente, e a pontuação para a avaliação.

Quadro 6 Indicadores da Dimensão Geográfica

Identificação	Aspecto avaliado	Indicador	Pontuação				
			0	1	2	3	4
IG 01	Proximidade de fonte de matéria prima	Distancia média (em Km) das principais fontes de Matéria prima	Mais de 200	100-200	50-10	50-20	Menos de 20
IG 02	Proximidade de fornecedores	Distancia média (em Km) dos principais fornecedores ("Industria correlatas")	Mais de 200	100-200	50-10	50-20	Menos de 20
IG 03	Alcance e abrangência do mercado consumidor	Abrangencia do mercado consumidor	Mercado local (município)	Municípios vizinhos	Mercado regional (outros municípios)	Outros estados	Mercado Nacional
IG 04	Disponibilidade e qualidade da infraestrutura	Disponibilidade e qualidade da infraestrutura da região, relativa a telecomunicações, saúde, saneamento básico e fornecimento de energia	Insuficiente	Fraca	Regular	Boa	Muito boa
IG 05	Disponibilidade e qualidade da malha rodoviária	Disponibilidade e qualidade da malha rodoviária da região	Sofrível	Ruim	Regular	Boa	Muito boa
IG 06	Existência e possibilidade de uso do transporte ferroviário na região	Disponibilidade e qualidade de uso do transporte ferroviário	Sofrível	Ruim	Regular	Boa	Muito boa
IG 07	Proximidade de portos e aeroportos	Distancia do(s) principal(ais) porto(s) e aeroporto(s)	Menor que 50Km	de 100 a 150 Km	de 150 a 200 Km	de 200 a 250 Km	acima de 200Km
IG 08	Concentração industrial	Quociente de localização (QL)	de 0,1 a 1,5	de 1,5 a 2,5	de 2,5 a 5,0	de 5,0 a 7,0	Maior que 7,0

Fonte: Amato Neto (2009)

Para a dimensão econômica, o indicador deve levar em consideração os fatores referentes às estruturas de mercado, destacando a importância e a representatividade do cluster para a economia regional e nacional, através da participação na geração de renda e no emprego local e regional. Amato Neto (2009) descreveu oito indicadores para a dimensão econômica, destacando os aspectos avaliados em relação à economia, seu indicador e as pontuações para análise. O quadro 7 apresenta os indicadores desta dimensão.

Quadro 7 Indicadores da Dimensão Econômica

Identificação	Aspecto avaliado	Indicador	Pontuação				
			0	1	2	3	4
IE 01	Localização dos concorrentes	Onde se encontra os principais concorrentes das empresas (do APL)	No exterior	No país	No estado	Na região	No APL
IE 02	Participação do comércio local interfirmas no faturamento das empresas	Porcentagem do faturamento bruto da empresa representada pelo comércio entre empresas do próprio APL	Insignificante	de 1 a 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	Maior que 50%
IE 03	Participação relativa do maior cliente no faturamento bruto da empresa	Porcentagem do faturamento bruto da empresa representada pelo maior cliente	Insignificante	de 1 a 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	Maior que 50%
IE 04	Grau de intensidade da força de trabalho na atividade produtiva da empresa	Porcentagem do faturamento bruto da empresa gasta em mão de obra	até 10%	de 10 a 20%	de 20 a 30%	de 30 a 40%	acima de 40%
IE 05	Participação relativa do custo de transporte na atividade da empresa	Porcentagem do faturamento bruto da empresa gasta em transporte	até 10%	de 10 a 20%	de 20 a 30%	de 30 a 40%	acima de 40%
IG 06	Principal fonte de recurso da empresa	Principal fonte de recursos da empresa	Orgãos governamentais	BNDES	Bancos comerciais	Lucros gerados pela empresa	Capital dos sócios
IG 07	Participação relativa das vendas das empresas no comércio regional	Porcentagem do faturamento bruto da empresa representada pelas vendas na região do APL	até 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	de 50 a 75%	Maior que 75%
IG 08	Participação relativa das vendas das empresas no comércio do Estado (SP)	Porcentagem do faturamento bruto da empresa representada pelas vendas no Estado de SP	até 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	de 50 a 75%	Maior que 75%

Fonte: Amato Neto (2009)

O indicador para a dimensão institucional está relacionado ao nível de atuação do poder público e de entidades de classe no cluster. Logo, Amato Neto (2009) descreveu sete indicadores para esta dimensão, no sentido de destacar os principais aspectos a serem avaliados, quais são os indicadores para cada um dos aspectos e a pontuação de cada um deles para a avaliação da dimensão no cluster. No quadro 8 é possível visualizar estes aspectos da dimensão institucional.

Quadro 8 Indicadores da Dimensão Institucional

Identificação	Aspecto avaliado	Indicador	Pontuação				
			0	1	2	3	4
II 01	Entidades representativas das empresas	Existência e grau de atuação de entidades de classe na região	-	Não existe	Em fase de planejamento	Existe, mas pouco ativa	Existe e é ativa
II 02	Existência de algum tipo de selo ou forma de identificação nos produtos do cluster	Há algum tipo de selo ou forma de identificação nos produtos comercializados, que identifique o cluster?	Não	Em fase de planejamento	-	-	Sim
II 03	Existência de ações do setor público voltadas à promoção do cluster	As empresas são beneficiadas por ações promovidas pelo setor público, nas três esferas de atuação (municipal, estadual e federal) voltadas ao cluster?	Não	Apenas na esfera municipal	Apenas na esfera estadual	Apenas na esfera federal	Sim, em todas as esferas
II 04	Existência de ações de apoio ao cluster por parte de entidades (FIESP, SEBRAE, SENAI, etc)	As empresas são beneficiadas por ações promovidas por entidades do tipo FIESP, SEBRAE, SENAI voltadas ao cluster?	Não	Em fase de planejamento	-	-	Sim
II 05	Compartilhamento de serviços	As empresas se utilizam, de forma compartilhada, de serviços especializados, tais como contabilidade, consultorias?	Não	Em fase de planejamento	-	-	Sim
II 06	Linha de crédito específica	Há algum tipo de linha de crédito específica para as empresas que participam do cluster?	Não	Em fase de planejamento	-	-	Sim
II 07	Presença de sindicatos	Há sindicatos representativos dos interesses das empresas do cluster?	Não	Sim, mas pouco representativo	-	-	Sim e muito representativo

Fonte: Amato Neto (2009)

O indicador para a dimensão social tem como intuito avaliar os aspectos relacionados ao grau de escolaridade da população da região do cluster, que pode implicar em um maior nível de qualificação e da capacidade de força de trabalho. Além disso, os indicadores pretendem avaliar de forma qualitativa as ações conjuntas que são eventualmente desenvolvidas pelas empresas pertencentes ao cluster (AMATO NETO, 2009). Ressalta-se que este indicador tem grande valia ao contexto colaborativo das redes destacado neste estudo.

Para esta dimensão, Amato Neto (2009) desenvolveu sete indicadores, que enfatizam os aspectos a serem avaliados, o indicador de cada um dos aspectos e a pontuação atribuída para a avaliação. O quadro 9 apresenta os indicadores da dimensão social.

Quadro 9 Indicadores da Dimensão Social

Identificação	Aspecto avaliado	Indicador	Pontuação				
			0	1	2	3	4
IS 01	Grau de alfabetização da força de trabalho	Qual a percentagem de funcionários alfabetizados?	menos que 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	de 50% a 75%	acima de 75%
IS 02	Índice de trabalhadores com ensino fundamental completo	Qual a percentagem de funcionários das empresas que possuem o ensino fundamental completo?	menos que 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	de 50% a 75%	acima de 75%
IS 03	Índice de trabalhadores com ensino médio completo	Qual é a percentagem de funcionários das empresas que possuem o ensino médio completo?	menos que 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	de 50% a 75%	acima de 75%
IS 04	Índice de trabalhadores com ensino superior completo	Qual é a percentagem de funcionários das empresas que possuem o ensino superior completo?	menos que 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	de 50% a 75%	acima de 75%
IS 05	Existência e frequência de ações conjuntas desenvolvidas pelas empresas	As empresas realizam ações conjuntas em atividades do tipo: aquisição de Matéria prima e outros insumos, compartilhamento de infraestrutura e/ou de canais de distribuição e vendas, etc?	-	Não existe	Sim, porém raramente	Sim, às vezes	Sim, frequentemente
IS 06	Ações conjuntas para melhoria de procedimentos	Há algum tipo de ações conjuntas para melhorar os procedimentos?	Não	-	-	Planeja-se existir	Sim
IS 07	Ações conjuntas para melhoria da qualidade dos produtos e processos e suas certificação	Há algum tipo de ações conjuntas voltadas para melhorar a qualidade dos produtos e processos e sua certificação?	Não	-	-	Planeja-se existir	Sim

Fonte: Amato Neto (2009)

O indicador para a dimensão tecnológica está relacionado à capacidade inovadora das empresas que compõem o cluster. Amato Neto (2009) contextualiza que capacidade inovadora “envolve a capacidade de introdução de novos produtos nos mercados, inovação nos processos produtivos, assim como na esfera organizacional das empresas”. Além disso, este indicador pretende avaliar as ações conjuntas de difusão tecnológica e o nível do desenvolvimento do APL em contexto nacional e internacional. No quadro 10, apresentado abaixo, é possível analisar os seis indicadores criados por Amato Neto (2009) para a dimensão tecnológica.

Quadro 10 Indicadores da Dimensão Tecnológica (IT)

Identificação	Aspecto avaliado	Indicador	Pontuação				
			0	1	2	3	4
IT 01	Existência de instituição de ensino	Há instituição de ensino superior e médio com cursos voltados às necessidades das empresas do APL?	Não	Sim	-	-	-
IT 02	Parcerias entre instituição de ensino e empresas	Há algum tipo de parceria entre as instituições de ensino e as empresas do APL?	Sim	-	Planeja-se	-	Não há
IT 03	Pagamento de royalties	Valores gastos com pagamento de royalties em relação ao faturamento	Acima de 50%	de 25 a 50%	de 10 a 25%	Menor que 10%	Insignificante
IT 04	Investimento em P & D	Valores gastos em P & D em relação ao faturamento bruto	Insignificante	Menor que 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	acima de 50%
IT 05	Inovação de produtos	Números de novos produtos lançados a cada ano	0	de 1 a 2	de 2 a 3	de 3 a 4	acima de 4
IT 06	Existência de certificados de qualidade	As empresas possuem certificados de qualidade?	Não	-	-	-	Sim

Fonte: Amato Neto (2009)

Para a dimensão ambiental, os indicadores criados têm como objetivo principal avaliar os principais impactos indesejáveis para o ecossistema da região provocados pela atuação e ação do cluster na região. Pretende identificar também se são desenvolvidas ações no sentido de conscientização ambiental nas empresas do cluster e na população local. Amato Neto (2009) destacou onze indicadores para esta dimensão, no quadro 11 é possível verificar os aspectos avaliados por cada indicador.

Quadro 11 Indicadores da Dimensão Ambiental

Identificação	Aspecto avaliado	Indicador	Pontuação				
			0	1	2	3	4
IA 01	Existência de abastecimento de água e esgoto	As empresas são atendidas pelo abastecimento de água e esgoto?	Não	-	-	-	Sim
IA 02	Emissão de poluentes na água	As empresas realizam algum tipo de emissão de poluentes na água?	Sim	-	-	-	Não
IA 03	Tratamento de esgoto	As empresas realizam algum tipo de tratamento de esgoto?	Não	-	-	-	Sim
IA 04	Captação de água da chuva	As empresas do cluster costumam captar água da chuva?	Não	-	-	-	Sim
IA 05	Emissão de poluentes no ar	As empresas realizam algum tipo de emissão de poluentes no ar?	Sim	-	-	-	Não
IA 06	Tratamento de emissão de poluentes	As empresas realizam algum tipo de tratamento da emissão de poluentes	Não	-	-	-	Sim
IA 07	Utilização de matéria prima reciclada pelas empresas	Qual é o índice de utilização de matéria prima reciclada em relação ao volume total de material utilizado?	Insignificante	Menor que 10%	de 10 a 25%	de 25 a 50%	Acima de 50%
IA 08	Coleta seletiva	As empresas realizam algum tipo de coleta do lixo produzido por elas?	Não	-	-	-	Sim
IA 09	Processos produtivos que gerem resíduos tóxicos ou perigosos	As empresas operam com algum tipo de processos produtivos que produza resíduos tóxicos ou perigosos?	Sim	-	-	-	Não
IA 10	Atividade de preservação ambiental	As empresas realizam, de forma sistemática, algum tipo de atividade de preservação ambiental na comunidade?	Não	-	Não, mas há interesse	-	Sim
IA 11	Existência de instituições voltadas à conscientização de preservação ambiental na região	Há entidades/insituições (ONGs, por exemplo) que promovem ações de conscientização de preservação ambiental na região?	Não	-	Sim, mas poucos ativas	-	Sim e ativas

Fonte: Amato Neto (2009)

Para a dimensão de internacionalização foram criados indicadores que tem como principal objetivo avaliar o grau de inserção do cluster nos mercados mundiais e nas cadeias globais de valor. Sendo assim, Amato Neto (2009) organizou quatro indicadores para serem avaliados nesta dimensão, os mesmos podem ser visualizados no quadro 12.

Quadro 12 Indicadores da Dimensão Internacionalização

Identificação	Aspecto avaliado	Indicador	Pontuação				
			0	1	2	3	4
II 01	Volume de exportação	Total de exportação como porcentagem da produção total do APL	Insignificante	1 a 10%	10 a 25%	25 a 50%	Mais de 50%
II 02	Formas de exportação	De que forma as empresas realizam suas exportação	-	-	Através de um consórcio de exportação	Há um agente de exportação contratado pela empresa	Diretamente
II 03	Investimentos diretos	Existencia de investimentos diretos no exterior	Não há previsão	Não, mas há planos	Não, mas há negociações em andamento	Sim, em estágio incipiente	Sim, em estágio desenvolvido
II 04	Participação (frequencia) em feiras internacionais	Frequencia de participação em feiras internacionais	Não há previsão	Há muito pouco	Há esporadicamente	Há a cada 2 anos	Há, anualmente

Fonte: Amato Neto (2009)

Os indicadores criados para a dimensão de governança têm como principal objetivo revelar as diversas formas de coordenação das atividades desenvolvidas em um APL, além de avaliar as ações dos agentes públicos e privados neste cluster. Sendo assim, Amato Neto (2009) definiu três indicadores para serem avaliados nesta dimensão de governança. No quadro 13 é possível verificar estes indicadores com seus aspectos avaliados e a pontuação para análise.

Quadro 13 Indicadores da Dimensão Governança

Identificação	Aspecto avaliado	Indicador	Pontuação				
			0	1	2	3	4
Igov 01	Existência de um agente de governança	Há clara identificação de um agente que coordena as atividades do cluster?	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Tenho dúvidas	Concordo	Concordo totalmente
Igov 02	Forma de governança	De que forma se dá a coordenação das ações no clusters?	Através de um agente externo ao cluster	Concentrada em uma grande empresa	Através do SEBRAE	Através da Prefeitura Municipal	Através de agente (interno) representativo do cluster
Igov 03	Legitimidade do agente de governança	Grau de reconhecimento da liderança do agente de governança	Desprezível	Baixo	Médio	Razoável	alto

Fonte: Amato Neto (2009)

Os indicadores criados para a dimensão capacitação gerencial possuem como principal objetivo identificar as principais deficiências gerenciais encontradas pelas empresas atuantes no cluster. Amato Neto (2009) verifica que as principais vertentes analisadas são: “capacidade de gestão de produção, capacidade de gestão financeira, capacidade de gestão comercial (marketing) e capacidade de gestão de pessoas (recursos humanos)”. O autor definiu quatro principais indicadores para serem avaliados nesta dimensão, no quadro 14 é possível verificar estes indicadores.

Quadro 14 Indicadores da Dimensão Capacitação Gerencial

Identificação	Aspecto avaliado	Indicador	Pontuação				
			0	1	2	3	4
ICG 01	Gestão da Produção	Nível de capacidade de gestão da produção (PPCP, qualidade, logística)	Sofrível	Fraco	Regular	Muito bom	Excelente
ICG 02	GESTÃO Financeira	Nível de capacidade de gestão financeira (custos e preços)	Sofrível	Fraco	Regular	Muito bom	Excelente
ICG 03	Gestão Comercial (marketing)	Nível de capacidade de gestão comercial (marketing)	Sofrível	Fraco	Regular	Muito bom	Excelente
ICG 04	Gestão de Pessoas (RH)	Nível de capacidade de gestão de recursos humanos	Sofrível	Fraco	Regular	Muito bom	Excelente

Fonte: Amato Neto (2009)

Amato Neto (2009) explana que como síntese destes indicadores apresentados, é possível observar que foram criados para análise das dimensões 58 indicadores por ele proposto. No estudo que ele realizou, estes indicadores foram aplicados e analisados, da análise não cabe descrição neste estudo, entretanto o apontamento dos indicadores é relevante no sentido de indicar as medidas aplicáveis para diagnóstico da rede estudada ou implementada.

Assim, será apresentado no quadro a seguir (Quadro 15) um resumo com as principais definições propostas por esta abordagem.

Quadro 15 Definições da Abordagem 2

Abordagem 2: Sistemas locais de produção e inovação – cluster e APL

Tipo de Rede Predominante: cluster

Medidas Aplicáveis				
Descrição geral dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Detalhamento dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Medidas Aplicáveis	Rótulo	Relação de Medidas Aplicáveis
Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede				
Dimensão Geográfica Questões de localização geográfica e as vantagens advindas desta.	<ul style="list-style-type: none"> - proximidade da fonte de matéria prima e de fornecedores; - alcance e abrangência do mercado; - disponibilidade e qualidade da infraestrutura da região; - disponibilidade e qualidade do transporte; - concentração industrial. 	Verificar a proximidade das principais fontes de matéria prima e de fornecedores.	Fontes matéria prima	1) Identificar a proximidade das principais fontes de matéria prima e de fornecedores.
		Analisar a abrangência do mercado consumidor.	Abrangência do mercado	2) Identificar o alcance e a abrangência do mercado consumidor.
		Verificar a disponibilidade e qualidade da infraestrutura da região.	Qualidade Infraestrutura	3) Identificar a disponibilidade e qualidade da infraestrutura da região.
		Analisar a concentração de indústrias na região	Concentração industrial	4) Identificar a concentração de indústrias na região.
Dimensão Econômica Representa uma das partes mais importantes do processo de formação de clusters, que é a parte econômica, a geração de renda, de empregos locais e regionais e a estrutura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - localização dos concorrentes; - porcentagem gasta com mão de obra; - principais fontes de recursos da empresa; 	Analisar onde se encontram os principais concorrentes das empresas da rede	Concorrentes	5) Identificar onde se encontram os principais concorrentes das empresas da rede.
		Verificar a porcentagem de faturamento bruto da empresa com mão de obra.	Gastos mão de obra	6) Identificar a porcentagem de faturamento bruto da empresa da rede com mão de obra.
		Identificar as principais fontes de recursos da empresa	Fontes de recursos	7) Identificar as principais fontes de recursos da empresa.
Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerencias ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede.				
Dimensão Institucional Atuação do poder público e de entidades de classe no cluster.	<ul style="list-style-type: none"> - entidades representativas das empresas; - existência de algum tipo de selo ou forma de identificação nos produtos do cluster; - existência de ações do setor público voltado à promoção do cluster; - compartilhamento de serviços; - linha de crédito específica; 	Existência de entidades representativas das empresas	Entidade representativa	8) Identificar a existência de entidades representativas das empresas
		Verificar a existência de algum tipo de selo ou forma de identificação dos produtos da rede.	Selo das empresas	9) Implementar algum tipo de selo ou forma de identificação dos produtos da rede.

		Verificar se as empresas são beneficiadas por ações do setor público.	Ações do setor público	10) Implementar benefícios por ações do setor público às empresas da rede.
		Verificar se as empresas utilizam, de forma compartilhada serviços como, contabilidade, consultorias.	Compartilhamento de serviços	11) Implementar formas compartilhadas de serviços como, contabilidade, consultorias.
		Verificar se há alguma linha de crédito específica para as empresas participantes da rede	Linhas de crédito	12) Implementar linhas de crédito específica para as empresas participantes da rede.
Dimensão Social Identifica o capital social da comunidade aonde o cluster está inserido, e o quanto as ações realizadas no cluster trazem benefício a esta comunidade. Avaliando a sustentabilidade de projetos e políticas	- aspectos relacionados à escolaridade dos funcionários das empresas; - existência e frequência de ações conjuntas desenvolvidas pelas empresas; - ações conjuntas para melhoria dos procedimentos; - ações conjuntas para melhoria da qualidade dos produtos e processos e suas certificações;	Verificar se as empresas realizam ações conjuntas em atividade do tipo: compra de matéria prima e outros insumos, compartilhamento de infraestrutura etc.	Ações conjuntas compra de matéria prima	13) Implementar ações conjuntas em atividade do tipo: compra de matéria prima e outros insumos, compartilhamento de infraestrutura entre outros.
		Verificar se são realizadas ações conjuntas para melhoria dos procedimentos	Ações conjuntas melhoria dos procedimentos	14) Implementar ações conjuntas para melhoria dos procedimentos e da qualidade dos produtos e processos.
Dimensão Tecnológica Capacidade inovadora das empresas participantes do cluster.	- existência de instituições de ensino; - parceria entre as instituições de ensino e as empresas; - investimentos em P&D; - inovação de produtos; - existência de certificados de qualidade.	Verificar a existência de instituições de ensino superior e médio com cursos voltados as áreas das empresas presentes na rede.	Existência de IES	15) Identificar a existência de instituições de ensino superior e médio com cursos voltados a áreas das empresas presentes na rede.
		Verificar a existência de parcerias entre as instituições de ensino e as empresas da rede.	Parcerias entre IES e a Rede	16) Implementar parcerias entre as instituições de ensino e as empresas da rede.
		Analisar os valores gastos em P&D.	P&D	17) Identificar os valores gastos em P&D – pesquisa e desenvolvimento.
		Analisar o número de novos produtos lançados a cada ano.	Inovação de produtos	18) Implementar produtos novos a cada ano.
		Verificar se as empresas possuem algum certificado de qualidade.	Certificados de qualidade	19) Implementar certificado de qualidade.
Dimensão Internacionalização	- volume e formas de exportação; - investimentos diretos no exterior;	Verificar o volume de exportação das empresas	Volume e formas de	20) Identificar o volume de exportação das empresas da rede e as formas de

Capacidade que as empresas possuem para internacionalizar seus produtos e processos.	- participação frequente em feiras internacionais.	da rede e as formas de exportação realizadas pelas empresas da rede.	exportação	exportação realizadas pelas empresas da rede.
		Verificar a existência de investimentos no exterior.	investimentos no exterior	21) Implementar investimentos no exterior.
		Verificar a frequência de participação em feiras internacionais.	participação em feiras internacionais	22) Implantar a participação em feiras internacionais.
Dimensão Governança Engloba as ações de coordenação das atividades econômicas.	- existência de um agente de governança; - formas de governança; - legitimidade do agente de governança.	Identificar a existência de um agente de governança das atividades da rede.	Agente de governança	23) Identificar a existência de um agente de governança das atividades da rede.
		Verificar como se dão as formas de governança da rede.	Formas de governança	24) Identificar como se dá as formas de governança da rede.
		Verificar o grau de reconhecimento da liderança do agente de governança da rede.	liderança da governança	25) Identificar o grau de reconhecimento da liderança do agente de governança da rede.
Dimensão Capacitação Gerencial Associada aos aspectos relativos à manutenção do sucesso dos negócios, buscando identificar as principais deficiências gerenciais encontradas.	- nível da capacidade de gestão da produção; - nível da capacidade de gestão financeira; - nível da capacidade de gestão comercial – marketing; - nível da capacidade de gestão de pessoas – RH;	Verificar o nível de capacidade da gestão de produção	Gestão de Produção	26) Identificar o nível de capacidade da gestão de produção da rede.
		Verificar o nível de capacidade da gestão financeira	Gestão Financeira	27) Implantar uma gestão financeira da rede.
		Verificar o nível de capacidade da gestão comercial.	Gestão Comercial	28) Implantar uma gestão comercial da rede.
		Verificar o nível de capacidade da gestão de pessoas - RH.	Gestão de Pessoas	29) Implantar uma gestão de pessoas – RH da rede.

Fonte: desenvolvido pela autora

2.5. Abordagem 3: Cluster e Redes de Negócios

Tipos de rede predominantes: Clusters e Redes de Negócios

Esta abordagem apresenta o modelo de fundamentos de performance competitiva sobre cluster e redes de negócios, tendo como fonte principal Zaccarelli et al. (2008), os quais definem que clusters de negócios e redes de negócios podem ser considerados um conjunto de empresas inter-relacionadas que formam um sistema com efeitos surpreendentes no que se refere à vantagem competitiva.

Os autores destacam o conceito de entidade supraempresarial, uma entidade formada por empresas que se relacionam formando um sistema, adquirindo características próprias de um conjunto de empresas (ZACCARELLI et al., 2008). Zaccarelli et al., (2008) definem entidade supraempresarial como:

Um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de inter-relação e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele (ZACCARELLI et al., 2008, p. 44).

Por conseguinte, os autores destacam que existem diferentes tipos de entidade supraempresarial, entretanto, seus estudos focaram apenas em clusters de negócios e redes de negócios, sendo que procuraram compreender suas naturezas, semelhanças e diferenças. O quadro 16 representa esta análise comparada de cluster e redes de negócios (ZACCARELLI et al., 2008).

Quadro 16 Análise comparada de clusters e redes de negócios

Dimensão de comparação	Clusters de negócios	Redes de negócios
Relação entre negócios	Proximidade geográfica Compatibilidade de produtos (indústria)	Troca colaborativa Transações baseadas em fidelização
Arranjo estrutural	Conjunto de negócios presentes em dada região, operando na mesma indústria (ou em indústria complementar ou correlacionada).	Conjunto de negócios presentes em dada cadeia de fornecimento, operando transações entre si orientadas para fidelização.
Bases de competitividade	CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA	PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO

Fonte: (ZACCARELLI et al., 2008, p. 44)

Nota-se com isso, que o cluster de negócio está associado à concentração geográfica, e que depende dela para a sua estruturação e funcionamento. Já a rede de negócios está associada mais às trocas colaborativas existentes na rede, baseando-se na fidelização como base competitiva.

Guimarães (2009), em seus estudos sobre “Empresas instaladas em clusters com orientação estratégica dual, originadas na governança de clusters e de redes de negócios: uma busca focada no negócio do vinho das regiões do Porto, em Portugal e do Vale dos Vinhedos, no Brasil”, focou nos conceitos provenientes de diversas abordagens e assumiu como diretrizes teóricas principais em relação a entidades supraempresa e governança supraempresa, os conceitos propostos por Zaccarelli et al. (2008).

Guimarães (2009) apresenta em seu estudo um quadro com os fundamentos de desempenho de cluster adaptado de materiais pessoais de Zaccarelli. Este quadro apresenta os fundamentos propostos por Zaccarelli et al. (2008) numa perspectiva exploratória da abordagem de clusters de negócios, com o objetivo de entender suas características, destacando que é preciso considerar sua capacidade competitiva, ou o poder de competir do agrupamento como o principal elemento de referência (Quadro 17).

Por mais que o foco desta abordagem seja em redes de negócios, é importante compreender os fundamentos que os autores apontam em relação aos clusters de negócios para identificar as diferenças e compreender por que a rede de negócios pode proporcionar maior vantagem competitiva.

Quadro 17 Fundamento para a competitividade de cluster de negócios

Fundamento	O que é?	Como é?	Métrica
1. Concentração Geográfica	Atração de clientes, sem despesas específicas.	Possibilidade de escolha do fornecedor e de preços.	Distância do concorrente mais próximo.
2. Variedade de negócios e instituições	Rápido atendimento aos clientes pela proximidade dos fornecedores.	Redução na necessidade de estoques altos pela espera do fornecimento.	Medida inversa: negócios importantes que ainda não estão no cluster.
3. Várias empresas em cada negócio competindo entre si.	Custo agregado do conjunto dos negócios é relativamente baixo.	Por competirem entre si, os fornecedores não realizam lucros muito altos.	Número de negócios. Pode existir mais de 5 fornecedores.
4. Especialização das empresas.	Rapidez agregada com custo baixo e baixo investimento na empresa	Mais especialização quer dizer menos investimentos e despesas agregadas.	Número de negócios em uma empresa que podem ser terceirizados.
5. Aproveitamento de materiais reciclados e sub-produtos.	Custo baixo até pela reputação de aproveitar tudo.	Surgem novos negócios trazendo receita adicional.	Número de empresas trabalhando com reciclagem.
6. Disputas entre empresas com substituição seletiva	Diferencial competitivo de só ficarem no cluster empresas competentes.	As empresas pouco competentes são substituídas por outras.	Estatísticas de empresas que fecharam e de empresas novas
7. Cooperação entre as empresas do cluster	Diferencial competitivo depende do tipo de cooperação.	A cooperação é inevitável, devido à proximidade entre as empresas.	Índice estatístico de substituição de empresas em relação ao total.
8. Uniformidade do nível tecnológico.	Toda a tecnologia nova que entrar no cluster será rapidamente copiada por todas as empresas.	A concentração geográfica impede que existam "segredos" tecnológicos.	Identificar qual é a mais antiga tecnologia que não é uniforme.
9. Cultura adaptada da comunidade.	Os trabalhadores têm orgulho da profissão e de trabalhar no cluster.	A comunidade pode e sabe reconhecer quais são as funções que dão status social dos trabalhadores.	Percentual de famílias com um membro trabalhando no cluster em relação ao total de famílias.
10. Aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias	Redução das assimetrias tecnológicas entre o cluster e o mercado.	Com tecnologia uniforme, novas tecnologias somente são aceitas via ação de governança.	Coletar opiniões de tecnólogos de fora do cluster.
11. Gestão estratégica para elevar lucro agregado.	Diferencial competitivo para corrigir o excesso de capacidade de competir do cluster para beneficiar o lucro agregado.	Estratégia para lucrar evitando negociar com "leões". Estratégias para vencer derrotando outros clusters.	Aumento do lucro agregado. Aumento da área abastecida com seus produtos

Fonte: (GUIMARÃES, 2009)

Esses fundamentos apontados por Guimarães (2009), adaptados de Zaccarelli et al. (2008) destacam que por meio de complementação de competências

e decisões supraempresariais é possível produzir efeitos que podem gerar maior poder competitivo. Assim, as entidades supraempresas podem ser reconhecidas por meio de seus efeitos, destacando que a proximidade geográfica é fundamental para a sua existência.

Como nos clusters de negócios, nas redes de negócios também é possível observar os benefícios decorrentes do agrupamento para desenvolver sua capacidade competitiva. Sendo assim, os autores destacam que os principais benefícios de as empresas atuarem em rede são: as divisões de competências necessárias para o negócio, os estoques que podem ser reduzidos devido ao Just in Time, os riscos reduzidos devido ao compartilhamento na rede; os investimentos normalmente são inferiores aos investimentos de negócios que são isolados, a velocidade na adaptação ao mercado é muito maior, e as relações com fornecedores e clientes tornam-se muito mais ágil. (ZACCARELLI et al., 2008, p. 104)

Ressalta-se que em virtude de sua governança, do poder de negociação dos agentes componentes das redes e de sua auto-organização, as redes possuem um alinhamento de negócios mais consistente e tangível que se compararmos aos clusters.

Zaccarelli et al. (2008, p. 40) destacam que a auto-organização e a governança de supraempresas são “processos/condições distintos entre si”, que mesmo proporcionando efeitos positivos para o crescimento dos clusters e das redes de negócios numa perspectiva estratégica, podendo ocorrer de forma isolada ou simultaneamente.

Além disso, os autores destacam que não é correto afirmar que a auto-organização e a governança se complementam, mas sim que estão relacionadas para os desdobramentos cooperativos que podem resultar no crescimento da capacidade competitiva.

Zaccarelli et al. (2008, p. 46) definem auto-organização como um “processo de caráter espontâneo e evolutivo resultante do conjunto de efeitos sistêmicos decorrentes das relações estabelecidas em uma entidade supraempresarial”, tanto dos negócios entre si e com o ambiente, “caracterizado pelo desenvolvimento de condições mais complexas e progressivamente mais competitivas ao longo do tempo.”.

Em relação à governança supraempresarial Zaccarelli et al. (2008) observam que ela não está concentrada na atuação de uma empresa apenas, mas no conjunto de todas as empresas, reconhecendo a natureza de entidades supraempresas.

Seguindo este pensamento, Zaccarelli et al. (2008, p. 52) definem governança supraempresa como “um exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supraempresariais”, os quais estão voltados “para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supraempresarial”.

Sendo assim, da mesma maneira que descrito para os clusters de negócios, Zaccarelli et al. (2008) destacaram dez fundamentos da performance competitiva das redes de negócio. A seguir, estes fundamentos serão mais bem detalhados.

2.5.1. Fundamento para redes de negócios

Esta relação de fundamentos para redes de negócios, segundo Zaccarelli et al. (2008), foi o resultado da análise de diversas situações reais realizadas pelos autores sobre redes de negócios.

Sendo assim, o quadro 18 representa os atributos de performance competitiva das redes de negócios, nele os autores dividem os atributos/condições em dois grupos, os fundamentos do primeiro grupo podem progredir por autoevolução até um estágio evolutivo completo, porém, por um processo de dinâmica ineficiente, em que a presença da governança asseguraria melhores condições de desenvolvimento. Já no segundo grupo, torna-se indispensável a presença de governança na rede (ZACCARELLI et al., 2008).

A autoevolução está associada à evolução das transações repetitivas para os relacionamentos comerciais, ou seja, processos de fidelização que poderão ocasionar maiores vantagens competitivas, pois há uma maior vinculação entre os negócios. Diferente dos clusters, esta evolução pode antecipar a presença da governança, em função do poder de negociação dos envolvidos na rede, ou seja, orientando o processo de evolução por auto-organização.

Zaccarelli et al. (2008, p. 106) ressaltam que as características de autoevolução “conferem às redes uma situação de referência de alinhamentos dos negócios mais consistentes e tangíveis, se comparados aos clusters”. Sendo assim, na sequência, apresenta-se o quadro de fundamentos de performance competitiva para redes de negócios criados pelos autores Zaccarelli et al. (2008).

Quadro 18 Performance competitiva de redes: atributos

1° Grupo – ineficiência por auto-organização; governança garante o processo de organização	
Fundamentos	Atributo/Condição
Fundamento 1	Fidelização progressiva entre fornecedores-clientes
Fundamento 2	Compra direta de insumos produtores → usuários
Fundamento 3	Abrangência de negócios presentes na rede
Fundamento 4	Especialização das empresas presentes na rede
Fundamento 5	Agilidade na substituição de empresas
2° Grupo – inviável por auto-organização; governança é indispensável no processo de organização	
Fundamentos	Atributo/Condição
Fundamento 6	Homogeneidade da intensidade de fluxos
Fundamento 7	Inovação para alinhamento de negócios
Fundamento 8	Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias
Fundamento 9	Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros
Fundamento 10	Estratégia de grupo para competir como rede

Fonte: (ZACCARELLI et al., 2008, p. 107)

Para compreender melhor este quadro resumo dos fundamentos para redes de negócios, a seguir, explicaremos mais detalhadamente cada um dos dez fundamentos descritos por Zaccarelli et al. (2008). Destaca-se que os primeiros fundamentos de 1 a 5 representam os aspectos da ineficiência da auto-organização, sendo que a governança nesses momentos garantiria o processo de organização da rede.

1. Fidelização progressiva entre fornecedores e clientes: A fidelização pode ser considerada a base para a constituição e potencialização das redes de negócio, sendo consolidada pela intensidade das fidelizações entre as empresas presentes na rede. Esta fidelização deve ocorrer de forma natural, através das trocas e interações entre as partes. Assim, se a fidelização tiver um nível elevando, maior poderá ser a capacidade competitiva da rede, possuindo

produtos com custos menores, com preços mais competitivos e relacionados às exigências do mercado consumidor;

2. **Compra direta de insumos e redução de intermediários:** este fundamento aponta para a importância de uma relação direta entre produtor-usuário, a qual fortalece o relacionamento estrutural e social, fundamentais para o processo de fidelização. Acredita-se que a eficiência da rede pode ser comprometida se a rede possuir um agente que intermedia as trocas entre as empresas, fazendo com que a fidelização entre os produtores e usuários da rede sofra dificuldades. Assim, para que o processo de fidelização possa ocorrer da melhor forma possível, é importante que haja uma quantidade pequena de intermediários atuando na rede;
3. **Abrangência de negócios presentes na rede:** a ampliação dos negócios da rede, incorporando novas empresas que fornecem ou adquirem produtos tende a expandir a competitividade do conjunto como um todo, pois a fidelização do negócio torna-se estratégia para todo o grupo. A capacidade competitiva da rede pode estar relacionada à atuação da governança, pois é comum que os participantes de uma entidade supraempresarial não tenham a visão completa do sistema e de seu funcionamento;
4. **Especialização das empresas presentes na rede:** este fundamento tem como característica principal a especialização e as competências das empresas presentes na rede. Torna-se necessário que as empresas ofereçam propostas de valores compatíveis com as expectativas dos clientes da rede, possibilitando a diminuição dos custos, dessa forma as competências de especialização devem representar uma eficiência elevada capaz de oferecer soluções mais eficazes e rápidas para os usuários da rede;
5. **Agilidade de substituição de empresas da rede:** a capacidade competitiva da rede está muito relacionada com a sua agilidade em substituir empresas na rede, pois as redes “capazes de identificar e recompor negócios ineficientes, que reduzem o resultado agregado e a competitividade do agrupamento, apresentam um poder de competição superior ao das redes menos dotadas dessa agilidade”. Sendo assim, na rede de negócios, a atuação da governança torna-se um “diferencial na identificação de gargalos, ineficiências operacionais e nos processos de troca, induzindo a substituição de protagonistas com desempenho inferior aos padrões de eficiência demandados” (GUIMARÃES, 2009).

Os fundamentos de 6 a 10 apresentados por Zaccarelli et al. (2008) se constituem em processos em que a governança é indispensável no processo de organização da rede, sendo que os efeitos da ação da governança na rede exibem maior visibilidade e acessibilidade que em cluster.

6. **Homogeneidade da intensidade de fluxos:** as redes de negócios apresentam fluxos físicos e lógicos como base de seus conceitos, sendo que para o processo de coordenação, é importante o equilíbrio entre os fluxos advindos da governança, evitando perdas em sua capacidade de competir. Uma redução na capacidade de competir do agrupamento pode desbalancear os fluxos da rede, elevando os custos e podendo comprometer as respostas ao mercado. Ressalta-se que a rede que conseguir trabalhar de forma adequada, homogeneizando seus fluxos tende a ganhar competitividade, além de que, a presença da governança neste sentido é distinta.
7. **Inovação para alinhamento de negócios:** a capacidade de lidar com aspectos e práticas inovadoras propicia condições superiores para a competitividade, trazendo benefícios para todo o agrupamento da rede. A integração dos aspectos inovadores torna-se mais eficiente se estimulada e com intervenção da governança, que tem a função de estimular e orientar as posturas e movimentos desses negócios na rede.
8. **Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias:** este fundamento representa o desenvolvimento, identificação e adoção das novas tecnologias, dado que a demanda e presença marcante e efetiva da governança é fundamental para a introdução de novas tecnologias. Destaca-se que a introdução de novas tecnologias depende de um esforço grande do agrupamento da rede, pois na grande maioria das vezes há uma renúncia a introdução destas novas práticas e processos. Entretanto, cada vez mais estas introduções tecnológicas propiciam uma maior competitividade da rede à expectativa de manutenção da competitividade da rede.
9. **Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros:** este fundamento está associado à intensidade da integração e colaboração entre os negócios de uma rede, esta colaboração e a integração, na grande maioria das vezes, é resultante do processo de fidelização que se estabelece entre os participantes da rede e a presença da governança, preocupada com ganhos de eficiência ou de aumento da eficácia, aperfeiçoando a operação da rede. Sendo assim, o

compartilhamento dos riscos e investimentos pode estar relacionado às parcerias e alianças as quais podem provocar uma redução dos riscos individuais e o rateio dos lucros adicionais.

10. Estratégia de grupo para competir como rede: torna-se cada vez mais relevante para o agrupamento que as estratégias da rede ofereçam resultados e que estes sejam reconhecidos na rede. Esta postura e orientação estratégica, juntamente com a governança da rede, torna-se fundamental para a competitividade da rede.

Os fundamentos representam as principais características do estudo de Zaccarelli et al. (2008) sobre redes de negócios. Além de apresentarem esses fundamentos, os autores descreveram métricas para serem adotadas para os fundamentos de rede, classificando em função de seu processo de desenvolvimento e evolução. A seguir, quadro com métricas.

Quadro 19 Sugestão de métrica para fundamentos de rede

Fundamentos da performance competitiva de redes				
Fundamento	Impacto na competitividade			Métrica
	Causa	Efeito		
1° Grupo: ineficiente por auto-organização; governança garante o processo de organização				
1	FIDELIZAÇÃO crescente entre fornecedores-clientes	Diferencial competitivo pela integração e desenvolvimento de práticas associadas a ganhos de eficiência compartilhados	Redução de custos agregados e/ou aumento de benefícios da oferta; favorecimento do processo de auto-organização e estabelecimento de governança.	Nível de relacionamento entre empresa [fidelização] proposta (escala 1 - 10)
2	COMPRA DIRETA de insumos-produtores	Diferencial competitivo por alinhamento da disponibilidade de suprimentos, mesmo externos a rede (evitando desvantagem potencial)	Diminuição ou eliminação de intermediários, reduzindo-se dificuldades de interação, bases de estocagem e/ ou custos adicionais de gestão e operação de intermediação	Número de intermediários em relação ao número total de empresas vendendo pra empresas (%)
3	ABRANGÊNCIA de negócios presentes na rede	Diferencial competitivo associado a disponibilidade de acesso, tecnologia e confiabilidade de insumos produzidos no interior da rede	Redução de custo agregado com a combinação, ótima disponibilidade de fornecimento, tecnologia e confiabilidade	Índice de alinhamento (%)
4	ESPECIALIZAÇÃO O das empresas presentes na rede	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimentos necessários	Número máximo de negócios presentes em uma empresa passível de terceirização (-)
5	AGILIDADE na substituição de empresas	Diferencial competitivo vinculado a presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle	Índice estatístico de substituição de empresas em relação ao total (% ano)

2º Grupo – inviável por auto-organização; governança é indispensável no processo de organização				
6	HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos	Movimento de intervenção vinculado ao balanceamento equilibrado de demanda ao longo da rede	Diferencial competitivo por aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques, velocidade de resposta a demanda e, consequentemente, “ <i>lead-time</i> de rede” inferior “giro de rede” superior	Grau de variação de estoque ou ampliações no tempo (qualidade/tempo)
7	INOVAÇÃO para alinhamento de negócios	Movimento de intervenção orientado para manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências, entre outros ganhos potenciais)	Avaliação da idade de tecnologias adotadas por demanda externa (anos)
8	APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias	Movimento de intervenção, pois assimetrias de informação, competências de introdução e capacidade de investimentos potencialmente não estão disponíveis em toda rede	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoque, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferência, entre outros ganhos potenciais)	Avaliação da idade das tecnologias em uso (ano)
9	COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros	Movimento de intervenção focalizado no estímulo a práticas inovação conjuntas, parcerias de desenvolvimento e ganhos compartilhados	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoque, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferência, entre outros ganhos potenciais)	Número de rateios ou parcerias de desenvolvimento ligados a ganhos conjuntos (-)
10	ESTRATÉGIA DE GRUPO para competir como rede	Movimento de intervenção, assegurando orientações de ação e decisão de empresas focalizadas em ganhos de competitividade para a rede como um todo	Diferencial competitivo resultante de gestão estratégica batizada pela prioridade da competição com outras redes	[métrica de avaliação direta inviável] avaliação baseada em critérios adotados a priori

Fonte: Zaccarelli et al. (2008, p. 120-121)

Para realizar o fechamento dos conceitos e fundamentos apresentados sobre redes de negócios, será apresentado o quadro 20, um resumo com as principais definições propostas por esta abordagem.

Quadro 20 Definições da Abordagem 3

Abordagem 3: Cluster e redes de negócios

Tipo de Rede Predominante: redes de negócios

Medidas Aplicáveis				
Descrição geral dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Detalhamento dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Medidas Aplicáveis	Rótulo	Relação de Medidas Aplicáveis
Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede				
Fundamento 1 - FIDELIZAÇÃO crescente entre fornecedores-clientes	Diferencial competitivo pela integração e desenvolvimento de práticas associadas a ganhos de eficiência compartilhados.	Verificar o diferencial competitivo pela crescente fidelização entre cliente e fornecedor.	Fidelização	1) Identificar o nível de relacionamento entre empresas - fidelização entre cliente e fornecedor.
Fundamento 3 - ABRANGÊNCIA de negócios presentes na rede	Diferencial competitivo associado a disponibilidade de acesso, tecnologia e confiabilidade de insumos produzidos no interior da rede.	Verificar o diferencial competitivo associado a abrangência da rede.	Abrangência	2) Identificar o diferencial competitivo associado à disponibilidade de acesso, tecnologia e confiabilidade de insumos produzidos no interior da rede.
Fundamento 4 - ESPECIALIZAÇÃO das empresas presentes na rede	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores.	Verificar o diferencial competitivo baseado na especialização e nas competências das empresas presente na rede.	Especialização	3) Identificar o diferencial competitivo baseado na especialização e nas competências das empresas presente na rede através da velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores.
Fundamento 5 - AGILIDADE na substituição de empresas	Diferencial competitivo vinculado a presença efetiva e permanente de empresas competentes.	Verificar a agilidade em substituir empresas na rede.	Agilidade	4) Identificar a agilidade em substituir empresas na rede para que permaneçam apenas empresas competentes.
Fundamento 6 - HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos	Movimento de intervenção vinculado ao balanceamento equilibrado de demanda ao longo da rede.	Analisar a homogeneidade da intensidade de fluxo - balanceamento equilibrado entre os fluxos.	Homogeneidade	5) Identificar o diferencial competitivo pelo aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoque, velocidade de resposta a demanda – qualidade/tempo.
Fundamento 7 - INOVAÇÃO para alinhamento de negócios	Movimento de intervenção orientado para manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede.	Analisar a capacidade de lidar com aspectos e práticas inovadoras na rede.	Inovação	6) Identificar a capacidade de lidar com aspectos, práticas e tecnologias inovadoras na rede.
Fundamento 8 - APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias	Movimento de intervenção, pois assimetrias de informação, competências de introdução e capacidade de investimentos potencialmente não estão disponíveis em toda rede.	Verificar o aperfeiçoamento através do desenvolvimento, identificação e adoção das novas tecnologias.	Aperfeiçoamento	7) Identificar o aperfeiçoamento da empresa através do desenvolvimento, identificação e adoção das novas tecnologias.

Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerencias ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede.				
Fundamento 2 - COMPRA DIRETA de insumos-produtores	Diferencial competitivo por alinhamento da disponibilidade de suprimentos, mesmo externos a rede (evitando desvantagem potencial).	Realizar compra direta de insumos e produtos, evitando intermediários.	Compra direta	8) Realizar compra direta de insumos e produtos, evitando intermediários.
Fundamento 9 - COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros	Movimento de intervenção focalizado no estímulo a práticas de inovação conjuntas, parcerias de desenvolvimento e ganhos compartilhados.	Implementar o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros	Compartilhamento	9) Implementar formas de realizar o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros estimulando ganhos compartilhados na rede.
Fundamento 10 - ESTRATÉGIA DE GRUPO para competir como rede	Movimento de intervenção, assegurando orientações de ação e decisão de empresas focalizadas em ganhos de competitividade para a rede como um todo.	Criar estratégias de grupo para competir como rede.	Estratégias de grupo	10) Implementar estratégias de grupo, proporcionando ganhos de competitividade para a rede como um todo.

Fonte: desenvolvido pela autora

2.6. Abordagem 4: Redes de Cooperação Empresarial

Tipo predominante de rede: rede de cooperação

Esta abordagem possui como intuito principal realçar os conceitos que abrangem as redes de cooperação empresarial, principalmente nas visões de Alsone Balestrin e Jorge Verschoore, juntamente com seus coautores. Estes autores destacam que as redes representam uma forma de coordenação socioeconômica, e que seus estudos têm crescido devido ao fato dos desafios contemporâneos organizacionais.

A descrição desta abordagem tem o intuito principal de apontar quais são os objetivos propostos pela abordagem sobre redes, bem como, quais são as suas medidas aplicáveis para o “funcionamento/implantação” de uma rede de cooperação. A principal fonte de pesquisa para a descrição desta abordagem foi o livro “Redes de Cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia”, de Balestrin e Verschoore (2008), além desta obra, outros artigos foram trabalhados para complementar as ideias pesquisadas e aprofundar os entendimentos sobre redes de cooperação.

Sendo assim, em um estudo bibliométrico realizado de 2000 a 2006 (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010), observou-se que já nessa época eram crescentes os estudos sobre redes de cooperação, e que o fundamental para os pesquisadores e interessados no assunto era compreender as dimensões e características de estudos sobre cooperação interorganizacional no Brasil.

Seguindo a mesma linha de pensamento, há estudos que procuram analisar as características organizacionais das redes, com intuito de verificar se as redes configuram ou não uma forma organizacional (BALESTRIN; VERCHOORE, 2014). É o caso do estudo de Verschoore, Balestrin e Perucia (2014), o qual evidenciou que as Redes de Pequenas e Médias Empresas constituem uma “forma organizacional singular em que estratégia, estrutura, coordenação, processos e relacionamentos possuem fronteiras e identidades delineadas”.

As redes de cooperação se destacam pela capacidade de realização de ações conjuntas para alcançar objetivos organizacionais, podendo ser definidas como organizações formadas por grupos de empresas que estão formalmente

relacionadas, as quais possuem objetivos em comum, prazos de existência e escopo múltiplo de atuação. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)

Para Balestrin e Verschoore (2008), o propósito das redes de cooperação empresarial é reunir atributos que “(1) permitam uma adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas mas descentralizadas”, as quais “(2) possibilitem ganhos de escala com união”, mas que “(3) não deixem as empresas envolvidas perderem a flexibilidade proporcionada por seu porte enxuto” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 77). Ou seja, que proporcionem benefícios aos envolvidos pela atuação em conjunto, no entanto, permita ainda que as empresas permaneçam com suas vantagens pelo seu porte enxuto.

Cabe ressaltar que o campo de estudo sobre redes de cooperação empresarial se destaca pela interdisciplinaridade de contribuições, dentre estas:

- A abordagem da economia industrial: empregada em pesquisas sobre redes para compreender os diferentes ganhos econômicos de produção, como a economias de escala, de escopo e de especialização, as quais representam a eficiência das redes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010);
- A teoria da dependência de recursos: é amplamente utilizada para estudos em redes de cooperação, pois consiste em entender o processo por meio do qual as organizações diminuem suas dependências ambientais, empregando estratégias que aumentam seu próprio poder (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010);
- A teoria das redes sociais (social networks): esta teoria é empregada nos estudos para identificar como os laços sociais entre os atores de uma determinada rede podem acabar afetando o desempenho de uma empresa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010);
- As teorias críticas: tem como intuito compreender, numa visão de poder e dominação, como as relações em uma estrutura de rede são estabelecidas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010);

- A teoria institucional: evidencia a dependência como conceito central na configuração das redes, sendo que esta dependência não está relacionada a recursos materiais, mas sim de legitimação. Na teoria institucional, as organizações ganham legitimidade no momento que participam de uma rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010);
- As teorias sobre estratégia servem para que se entenda como a cooperação e as relações interorganizacionais podem gerar impacto na competitividade das empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010);

Todas as abordagens sobre redes de cooperação trouxeram contribuições para o entendimento das redes, podem ser visualizadas no quadro 21 apresentado abaixo.

Quadro 21 Principais abordagens nos estudos sobre redes de cooperação

Abordagens teóricas	Contribuição para o entendimento das redes
Economia industrial	Identificou diferentes classes de ganhos econômicos (economia de escala, escopo e especialização) como variáveis explicativas da eficiência das redes.
Abordagem estratégica	Destacou a configuração em redes de cooperação como fator altamente estratégico para obtenção e manutenção de vantagens competitivas.
Dependência de recursos	Salientou, como um dos fatores condicionantes para a formação das redes de cooperação, o compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis.
Teoria das redes sociais (social network)	Evidenciou até que ponto as relações sociais dos atores em uma determinada rede influenciam na organização de seus membros e as inter-relações dentro dessa rede.
Teorias críticas	Questionaram o argumento da eficiência na formação das redes e destacaram que estas são constituídas por representantes poderosos instrumentos de formação de elites e classes dominantes, bem como o exercício do poder e da dominação.
Abordagem institucional	Constatou que as organizações procuram obter legitimidade no momento de integrar uma determinada rede.
Teoria dos custos de transação	Sugeriu que, entre as formas clássicas de coordenação das atividades econômicas (mercado e hierarquia), há uma série de arranjos híbridos que buscam reduzir os custos de transação por meio de relacionamentos colaborativos.

Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 82)

Observa-se com isso, que há outras abordagens que tratam sobre redes de cooperação, e ofereceram inúmeras contribuições aos estudos sobre redes de cooperação, colaborando para o seu melhor entendimento. Ressalta-se ainda que é em virtude da variedade de abordagens existentes sobre o assunto que faz com que

as pesquisas sobre redes de cooperação sejam vistas por diferentes paradigmas e, além disso, é a partir dessa variedade que se explicam as diferentes definições e entendimentos sobre o conceito de rede de cooperação, principalmente os utilizados na economia, na sociologia, na administração e na ciência política (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Não diferente das outras abordagens já descritas neste trabalho, a das redes de cooperação também tem como um de seus principais objetivos proporcionar ganhos competitivos para os atuantes da rede. A lógica principal da formação de redes é a relação de cooperação que elas desenvolvem e que irão resultar em ganhos competitivos para todos os envolvidos no processo.

Em um estudo sobre a visão relacional da estratégia, os autores desenvolveram evidências teóricas e empíricas que ilustram o modo como algumas organizações conquistam vantagens competitivas sustentáveis por meio da cooperação, destacando que as ações coletivas realizadas pelos envolvidos são uma das principais fomentadoras de ganhos competitivos (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014).

Balestrin, Verschoore e Perucia (2014) exploram que as estratégias coletivas podem oferecer principalmente três tipos de recursos estratégicos distintos para as empresas, que são eles:

1. Estrutura colaborativa como recurso: a qual indica que uma estrutura de relacionamentos com vários parceiros poderá fornecer oportunidades e possibilidades de negócios bem maiores que as empresas que não mantêm estes relacionamentos na rede;
2. Modalidade de relacionamento como recurso: a confiança pode aumentar em virtude da qualidade de relacionamento entre os agentes empresariais, sendo que a confiança afeta diretamente o desempenho da empresa;
3. Os parceiros como recurso: visualizar os parceiros como recurso possibilita uma socialização de conhecimentos, o que pode ocasionar a implementação de melhores práticas dentro da empresa, sem contar com o acesso coletivo a soluções de problemas.

Esta visão de estratégia coletiva dentro das redes de cooperação, segundo os autores, pode criar uma fonte de recursos infinita, principalmente devido ao “acesso valioso a informações, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos, investimentos específicos de relacionamento e governança efetiva”

(BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014). Balestrin e Verschoore (2008) exploram os ganhos competitivos das redes de cooperação, enfatizando que eles trabalham o termo “ganhos competitivos” para indicar a natureza estratégica dos benefícios proporcionados pela atuação em rede de colaboração, tendo sempre em vista o crescimento e fortalecimento da competitividade das empresas participantes da rede. No quadro 22 a seguir, apresentaremos os ganhos descritos pelos autores, ressaltando suas definições e os benefícios para os associados da rede.

Quadro 22 Ganhos competitivos das redes de cooperação

Ganhos competitivos	Definição	Benefícios para os associados
Maior escala de poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementariedade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação de oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo.
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócio.

Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.121)

Para Balestrin e Verschoore (2008), entre os ganhos competitivos, os ganhos advindos da aprendizagem coletiva e da inovação colaborativa são os mais

importantes dentre os benefícios para a competitividade das empresas participantes da rede.

Assim, Balestrin, Vargas e Fayard (2005) ressaltam que um dos principais fatores de produtividade e competitividade das empresas participantes de uma rede de cooperação é a capacidade dos indivíduos e das organizações de “gerar, processar e transformar informações e conhecimentos em ativos econômicos”.

Os autores trabalham o conceito de criação de conhecimento baseados inclusive nos conceitos e definições de Nonaka e Takeuchi (1997), os quais destacam que a criação de novos conhecimentos ocorre por meio da interação entre indivíduos, grupos e organizações, pois o conhecimento surge em nível individual, e pode ser expandido pela lógica da interação para um nível organizacional e após interorganizacional.

Para Balestrin, Vargas e Fayard (2005), o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, e uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar conhecimento, entretanto, ela pode proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores envolvidos na rede, visto que nestes espaços pode ocorrer uma troca de dados, de informações, de conhecimentos e de competências fundamentais para a criação de conhecimentos estratégicos para a competitividade das organizações.

Nesse contexto, as redes de cooperação podem proporcionar um ambiente favorável para a interação entre os indivíduos, grupos e organizações, proporcionando com isso uma aprendizagem coletiva na rede.

Além da aprendizagem coletiva, outro fator de impacto de competitividade para a rede é a inovação colaborativa. A inovação está relacionada: a) quando ocorre a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; b) quando há entrada de um novo método de produção no processo; c) quando ocorre a abertura de um novo mercado para a indústria; d) quando há introdução de novas fontes de matéria-prima ou produto semiacabado e e) quando há o estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; BUENO; BALESTRIN, 2012).

Logo, as redes de cooperação favorecem e possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação, pois elas possuem a vantagem de permitir um rápido acesso a novas tecnologias e conhecimentos pelos seus canais de comunicação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Ressalta-se que toda essa ação colaborativa é fundamental para a competitividade da rede. Sendo assim, torna-se necessário entender um pouco mais sobre as condições necessárias para o estabelecimento das redes de cooperação.

2.6.1. Estabelecendo redes de cooperação

Balestrin e Verschoore (2008) mencionam três condições básicas e necessárias para o estabelecimento de redes de cooperação: objetivos em comuns, interação e gestão. Destacam ainda que para uma rede se manter ao longo do tempo é fundamental que as empresas envolvidas compartilhem interesses e objetivos em comuns.

Para os autores, a diversidade de objetivos para o qual uma rede foi formada depende muitas vezes de diferentes contextos, como por exemplo, contextos históricos, culturais e tecnológicos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Sendo assim, estes autores listam sete objetivos comuns como sendo os principais fatores de motivação para que as organizações se estabeleçam em redes de cooperação. Tem-se no quadro 23 os objetivos comuns e sua descrição.

Quadro 23 Objetivos comuns da formação das redes

Objetivos comuns	Definição
Acessar recursos	Necessidade de acessar e compartilhar soluções e recursos.
Exercer assimetria	Necessidade de maior influência de mercado.
Buscar reciprocidade	Necessidade de desenvolver ações coletivas de interesse comum.
Ganhar eficiência	Necessidade de maior eficiência interna.
Alcançar estabilidade	Necessidade de maior estabilidade frente à incerteza ambiental.
Atingir legitimidade	Necessidade de ganhar legitimidade no mercado.
Possibilitar flexibilidade	Necessidade de melhor adaptação aos ambientes mais dinâmicos.

Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 156)

Os objetivos comuns para a formação de uma rede de cooperação estão extremamente relacionados à capacidade de seus membros de estabelecerem

conexões entre si, ou seja, de interagir na rede e com a rede. Para Balestrin e Verschoore (2008), a interação acontece quando os participantes da rede se conectam, esta conexão pode ocorrer de várias maneiras, principalmente na atualidade, pelo apoio das tecnologias de informação e comunicação.

Devido a importância da interação para a busca de determinados objetivos em comuns na rede, os autores Balestrin e Verschoore (2008) apresentam uma síntese para destacar os principais atributos relacionados à interação da rede de cooperação, os quais estão apresentados no quadro 24.

Quadro 24 Atributos de interação de uma rede

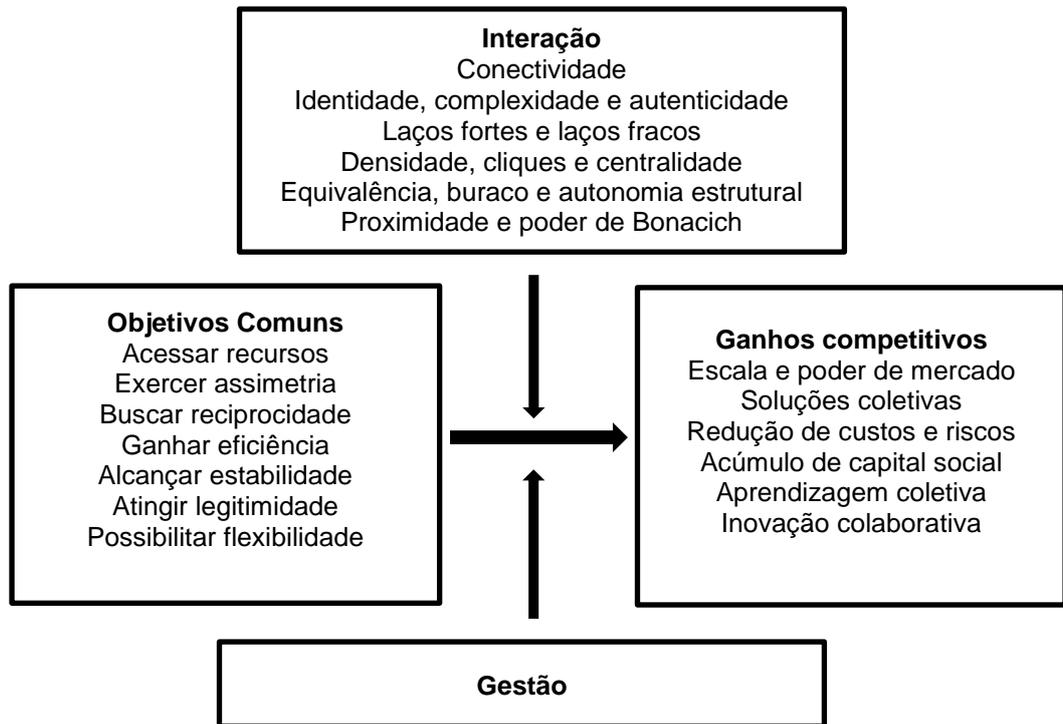
Conceitos	Definições
Conectividade	Grau de conexão entre os participantes de uma rede.
Identidade	A imagem mental que é criada em relação aos outros participantes.
Complexidade	As diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente.
Autenticidade	Minimização do comportamento antissocial nas relações face a face.
Laços fortes	Interação que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo.
Laços fracos	Interações pouco intensas, distantes e menos frequentes.
Densidade	A proporção de conexões existentes sobre o total de relações possíveis.
Cliques	Existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede.
Equivalência estrutural	Grau de similaridade das interações entre as empresas de uma rede.
Buraco estrutural	Indica as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas.
Autonomia estrutural	Capacidade da empresa de se beneficiar do fluxo informacional na rede.
Centralidade	Indica em que medida uma empresa está conectada às demais.
Proximidade	A distância média entre uma empresa e as demais.
Poder de Bonacich	Determinado pela quantidade de conexões de uma empresa, associada à quantidade de conexões que as empresas próximas a ela mantém.

Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 161)

Estes atributos de interação representam a relevância de se estabelecerem conexões na rede, sendo que podem ocorrer de diversas maneiras e com intensidades diferentes, mas todas elas representam certo grau de importância para a rede, principalmente, no contexto de se alcançar objetivos em comum na rede, que gerará ganhos competitivos.

Para expressar as ligações existentes entre os objetivos comuns, as interações que ocorrem na rede, os ganhos proporcionados com isso e o processo de gestão que deve ocorrer, Balestrin e Verschoore (2008) criaram uma figura (figura 6) que procura representa-las.

Figura 6 Objetivos, interações e ganhos competitivos



Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)

É possível observar que as interações e o processo de gestão da rede incidem sobre os objetivos comuns, os quais irão resultar nos ganhos competitivos proporcionados pela formação de uma rede de cooperação, ou seja, para gerar ganhos competitivos na rede, é fundamental que as empresas envolvidas possuam objetivos em comum, que interajam entre si e tenham um bom processo de gestão.

Falando em processo de gestão, Balestrin e Verschoore (2008), realçam a importância da gestão para o alcance dos objetivos comuns firmados entre os participantes das redes, bem como os diferentes modelos de gestão para as redes de cooperação. Os autores ressaltam ainda que por suas características peculiares, as redes, muitas vezes, necessitam de novos modelos de gestão para poderem obter ganhos competitivos. O Quadro 25 procura representar as diferenças entre os

processos de gestão da empresa individual versus a gestão das redes de cooperação.

Quadro 25 Gestão da empresa individual versus gestão das redes de cooperação

Características da gestão	Empresa tradicional	Redes de cooperação
Objetivo principal	Lucro	Ganhos coletivos
Interação	Impositiva e burocrática	Colaborativa e em rede
Contratualização	Rígida e formalizada	Constitucional e flexível
Orientação estratégica	Individual	Coletiva
Coordenação	Funcionalista e hierárquica	Transversal e interdependente
Papel dos gestores	Internamente nas empresas e com base na autoridade e no comando	Por meio das empresas e com base na influência e negociação
Tomada de decisão	Centralizada e impositiva	Descentralizada e democrática
Planejamento	Geral e em cada departamento	Conjunto e em cada empresa associada
Direção	Definida de forma hierárquica	Definida de forma interdependente
Controle	Baseado em direitos proprietários e em acordos contratuais	Baseado na reciprocidade das relações entre os associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultados coletivos e por empresa associada

Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 172)

Após o exposto no quadro 24, é possível ver que a gestão das redes de cooperação contém peculiaridades que as diferenciam da gestão das empresas individuais, por esta razão, a gestão das redes de cooperação não podem seguir os modelos tradicionais de gestão.

Assim, Balestrin e Verschoore (2008) indicam que a construção de instrumentos para gestão de redes de cooperação devem levar em conta todas as peculiaridades destas redes. Neste contexto, os autores desenvolveram alguns instrumentos que podem auxiliar os gestores na estruturação, expansão e manutenção das redes ao longo do tempo. Entretanto, os autores citam que estes instrumentos não devem ser interpretados como receitas simples e prontas para o gerenciamento das redes de cooperação, mas sim como sugestões para aqueles que desejam construí-las ou implementá-las.

Os primeiros instrumentos abordados pelos autores são os instrumentos contratuais. Quando uma rede de cooperação se torna mais complexa, há a necessidade de procedimentos mais detalhados e contratualizados. Os instrumentos contratuais têm por objetivo especificar os direitos e deveres dos participantes da

rede, organizando os recursos, regularizando as relações entre os participantes e reduzindo os conflitos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para especificar um pouco mais sobre os instrumentos contratuais, o quadro 26 resume alguns dos pontos que devem ser considerados no desenvolvimento do regulamento interno e do código de ética da rede de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Quadro 26 Instrumentos contratuais

Instrumentos contratuais	Ações sugeridas
Contrato constitucional	Definir a finalidade da rede de cooperação Estabelecer os direitos e deveres dos associados Estruturar a forma como a rede será administrada Instituir órgãos de administração Estruturar a forma de eleições da diretoria Determinar as regras para a instalação e deliberações de assembleia Estruturar a forma de transferências de propriedade e sucessões
Regulamento interno	Instituir normas gerais de conduta das empresas associadas Estabelecer os procedimentos para a admissão de novos associados Definir o processo de desligamento de associados Estruturar a forma de realização de reuniões e decisões coletivas Gerar espaços e modos para a participação dos associados Estipular as formas de implementação das ações coletivas (compras, vendas, est.) Constituir os preceitos para parcerias da rede com organizações externas
Código de ética	Instituir os princípios gerais de conduta ética Estabelecer os deveres individuais das empresas participantes Constituir normas de conduta para o relacionamento entre associados Constituir normas de conduta para o relacionamento entre associados e diretores Constituir normas de conduta para o relacionamento entre colaboradores Definir punição para o descumprimento de código de ética Estabelecer os procedimentos para a instalação de um processo ético

Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 175)

Os contratos são importantes para que a empresa consiga manter ou iniciar um processo de gestão, pois eles estabelecem regras básicas para que a rede possa ser mantida e gerar benefícios.

Outro instrumento trabalhado pelos autores são os instrumentos estratégicos, estes instrumentos estão relacionados com os conceitos de estratégia coletiva, ou seja, não devem estar limitados às ações individuais, e sim as ações colaborativas de curta, média e longa duração.

Os instrumentos estão relacionados ao planejamento estratégico participativo, que tem por objetivo fortalecer a união do grupo, proporcionando uma visão conjunta

entre os participantes, estabelecendo as ações conjuntas que devem ser executadas na rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para que as ações estratégicas sejam executadas, torna-se adequado realizar um plano de ação, em que são determinados os elementos necessários para a execução do planejamento estratégico. Após a definição do plano de ações, definem-se as equipes de implementação estratégica, formadas por empregados e empresários de diversas empresas envolvidas na rede. As equipes têm a responsabilidade de dar agilidade à implementação do plano de ações da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O quadro 27 representa algumas das sugestões sobre como estabelecer os instrumentos estratégicos para a gestão das redes de cooperação.

Quadro 27 Instrumentos estratégicos

Instrumentos estratégicos	Ações sugeridas
Planejamento estratégico participativo	<p>Apresentar os conceitos e a contribuição do planejamento estratégico para a rede</p> <p>Construir uma metodologia de planejamento estratégico levando em conta as especificidades da rede</p> <p>Realizar as fases do planejamento estratégico de forma coletiva e participativa, gerando um processo de debate e aprendizado</p> <p>Definir a orientação estratégica da rede, negócios de atuação, princípios e valores</p> <p>Identificar as principais ameaças e oportunidades para a rede</p> <p>Identificar os principais pontos fortes e pontos fracos internos à rede</p> <p>Buscar o consenso nos objetivos estratégicos da rede</p> <p>Escolher as estratégias para cada um dos objetivos definidos</p>
Planos de ação	<p>Apresentar os conceitos, a metodologia e a contribuição do plano de ação para a rede</p> <p>Recuperar as diretrizes gerais do planejamento estratégico, os objetivos e as estratégias de longo prazo</p> <p>Estabelecer, de forma coletiva e participativa, as metas e ações de curto prazo, alinhando aos objetivos e as estratégias da rede</p> <p>Definir a prioridade de ações para o alcance das metas de curto prazo</p> <p>Organizar o cronograma e os recursos necessários a realização das ações</p> <p>Estabelecer os indicadores para a avaliação dos resultados alcançados pelas ações</p> <p>Realizar reuniões periódicas para avaliação da implementação do plano de ação</p>
Equipes de implementação estratégica	<p>Apresentar a ideia das equipes de implementação estratégica sua função na rede</p> <p>Promover a participação dos associados nas equipes</p> <p>Esclarecer as expertises e aptidões necessárias ao trabalho de equipes</p> <p>Estimular a participação de representantes de diferentes empresas</p> <p>Definir a composição de cada uma das equipes de implementação estratégica</p> <p>Estabelecer com os demais membros o método de trabalho da equipe</p> <p>Estipular coletivamente o cronograma, as atividades e os recursos necessários</p> <p>Organizar reuniões periódicas de avaliação das atividades</p>

Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 177)

O próximo instrumento trabalhado pelos autores, Balestrin e Verschoore (2008), é o de tomada de decisão. Dá suporte à participação aberta, estimulando a

descentralização e o envolvimento dos associados na rede de cooperação. A tomada de decisão em uma rede pode representar o seu sucesso ou o seu fracasso.

Balestrin e Verschoore (2008) apresentam no quadro 28 um resumo para os instrumentos de tomada de decisão nas redes de cooperação, apresentando algumas ações que devem ser consideradas para a formação do conselho de administração, além de sugestões para a organização e realização de reuniões dos associados da rede.

Quadro 28 Instrumentos de tomada de decisão

Instrumentos de tomada de decisão	Ações sugeridas
Conselho de administração	Instituir contratualmente a forma de composição dos membros do conselho Elaborar o cronograma anual das reuniões do conselho de administração Organizar os assuntos que serão tratados na reunião do conselho Definir o momento de apresentação de atividades e resultados dos gestores Definir o momento de apresentação de atividades e resultados da diretoria Estabelecer o prazo para a tomada de decisões e deliberações do conselho Elaborar a ata de decisões do conselho de administração de cada reunião
Reunião geral dos associados (assembleia)	Organizar um cronograma anual das reuniões ordinárias da rede Convocar reuniões extraordinárias com a devida antecedência Definir claramente o horário de início e, principalmente, o horário de finalização Estruturar o local para que seja adequado às discussões entre os associados Organizar os assuntos que serão previamente elencados na pauta de reunião Estabelecer um quórum mínimo para as decisões Coletar a assinatura de todos os representantes das empresas presentes na reunião Recuperar os objetivos contidos no planejamento e no plano de ação da rede Definir o momento de apresentação de resultados das equipes de implementação Definir o momento de apresentação de atividades da diretoria da rede Estimular debates que contribuam e enriqueçam as ações estratégicas da rede Fazer a mediação dos conflitos sem gerar barreiras à participação Elaborar e distribuir o relatório das reuniões com as decisões tomadas
Diretoria da rede	Estruturar as funções de cada membro da diretoria (financeiro, marketing, etc.) Instituir contratualmente a forma de composição dos membros da diretoria Tomar as providências necessárias para uma boa gestão Implementar as disposições contratuais e as decisões das assembleias Zelar pelo cumprimento do regulamento interno Resolver questões operacionais que visem ao ganho coletivo Elaborar o orçamento de exercício anual Apresentar à assembleia e ao conselho a prestação de contas de sua gestão

Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 179-180)

Ressalta-se que, os instrumentos de tomada de decisão são fatores chaves para um bom processo de gestão, pois é a partir deles que a rede consegue se organizar e estabelecer funções e estruturas para o seu funcionamento de uma maneira colaborativa e interativa.

Os últimos instrumentos trabalhados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008) são os instrumentos de integração. Estes possuem um papel relevante, pois servem como um substituto dos sistemas hierárquicos e como suporte para as ações colaborativas na rede. Um de seus principais objetivos é fortalecer as relações para formar uma entidade organizacional.

Da mesma forma com que abordaram os outros instrumentos de gestão para a rede de colaboração, Balestrin e Verschoore (2008) criaram um quadro (quadro 29) para representar algumas sugestões de como os instrumentos de integração podem ser desenvolvidos para uma melhor gestão da rede de cooperação.

Quadro 29 Instrumentos de integração

Instrumentos de integração	Ações sugeridas
Integração entre os empregados das empresas associadas	Apresentar a ideia do evento e sua relevância para a coordenação da rede Definir coletivamente as características gerais do evento Instituir a comissão organizadora entre os colaboradores das empresas Definir com a comissão a programação do evento (data, local, duração. Etc.) Organizar os recursos necessários para a realização do evento Elaborar o orçamento do evento para estabelecer parceiras e apoio Distribuir as atividades de organização entre os membros da comissão Realizar o evento, priorizando o compartilhamento das melhores práticas Avaliar o evento e solicitar sugestões para o próximo evento
Integração entre os empresários associados	Apresentar a ideia do encontro e sua relevância para a coordenação da rede Definir coletivamente o tipo de encontro (seminário, feira, convenção) Instituir a comissão organizadora entre os próprios empresários associados Organizar os recursos e o orçamento necessários a realização do encontro Distribuir as atividades de organização entre os membros da comissão Realizar o encontro, priorizando as discussões estratégicas sobre a rede Evitar assuntos sobre insatisfação específicas ou questões pontuais Promover palestras com especialistas e sobre assuntos ligados aos negócios da rede Avaliar o encontro e solicitar sugestões para o próximo evento
Integração entre as famílias dos empresários associados	Apresentar a ideia da integração e sua relevância para a coordenação da rede Organizar os recursos e o orçamento necessários à realização do encontro Avaliar a possibilidade da contratação de profissionais para a organização Realizar o encontro, facilitando a quebra de barreiras de comunicação Promover a integração, salientando a relevância da participação dos familiares Evitar assuntos específicos, deixando-os para outros fóruns mais pontuais Avaliar o encontro e solicitar aos familiares sugestões para o próximo evento
Integração da rede com seu entorno	Analisar junto aos associados a inserção social da rede Identificar as principais necessidades sociais do entorno da rede Avaliar as possibilidades de ações mais adequadas e de maior impacto social Aproximar parceiros que possam apoiar o desenvolvimento das atividades Elaborar um plano de atuação em conjunto da rede e de seus parceiros Organizar o cronograma e os recursos necessários a realização das ações Delinear as principais atividades e como cada associado poderá se envolver Estimular o comprometimento dos empresários com as atividades programadas Realizar reuniões para avaliar os recursos e propor melhorias para novas ações

Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 182)

Cabe destacar que estes instrumentos de gestão propostos pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), segundo eles, já vêm sendo utilizados com êxito na gestão de inúmeras redes, entretanto os autores citam que este ainda é um assunto novo e que necessita de mais estudos aprofundados.

Conclui-se que para as redes de cooperação gerarem benefícios para os seus participantes, como por exemplo, ganhos competitivos, é fundamental que existam objetivos comuns entre os participantes da rede, com bom processo de interação e uma gestão bem definida entre os membros da rede de cooperação.

Ressalta-se ainda que são peças chaves para que a rede de cooperação alcance seu principal objetivo, que é possuir a capacidade de realizar ações em conjunto para alcançar objetivos organizacionais.

Nesse sentido, será apresentado no quadro a seguir (Quadro 30) um resumo com as principais definições propostas pela abordagem.

Quadro 30 Definições da Abordagem 4

Abordagem 4: Redes de cooperação empresarial

Tipo de Rede Predominante: redes de cooperação

Medidas Aplicáveis				
Descrição geral dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Detalhamento dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Medidas Aplicáveis	Rótulo	Relação de Medidas Aplicáveis
Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede				
Estratégias coletivas Possibilitando acesso valioso a informações, compartilhamento de conhecimentos, complementariedade de recursos, investimentos de relacionamento e governança efetiva.	Utilizar como recurso estratégico: - a estrutura colaborativa; - a modalidade de relacionamento e; - os parceiros.	Analisar se a estrutura colaborativa está sendo utilizadas como recurso na rede.	Estrutura colaborativa	1) Identificar se a estrutura colaborativa está sendo utilizada como recurso na rede.
		Verificar a qualidade dos relacionamentos entre os agentes empresariais.	Relacionamentos	2) Identificar a qualidade dos relacionamentos entre os agentes empresariais.
		Visualizar os parceiros como recurso para a rede.	Parceiros	3) Identificar os parceiros como recurso possibilitando uma socialização de conhecimentos.
Crescimento e fortalecimento das empresas Verificar que a rede pode propiciar o crescimento e o fortalecimento das empresas envolvidas	- Maior escala de poder de mercado; - geração de soluções coletivas; - redução de custos e riscos; - acúmulo de capital social; - aprendizagem coletiva e inovação colaborativa.	Analisar a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado através do número de associados da rede.	Poder de mercado	4) Identificar o crescimento do número de associados da rede, pois quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.
		Analisar a geração de soluções coletivas para o desenvolvimento dos seus associados.	Coletividade de ações	5) Identificar os serviços, produtos e a infraestrutura disponibilizada pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.
		Verificar a redução dos custos e riscos por dividir determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Custos e riscos	6) Identificar a vantagem de dividir entre os associados custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes da rede.
		Analisar o aumento do capital social em virtude do aprofundamento das relações entre os indivíduos.	Capital social	7) Identificar o aumento do capital social em virtude do aprofundamento das relações entre os indivíduos.
		Analisar o fortalecimento	Aprendizagem	8) Identificar formas de socialização do

		de processos de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	m coletiva	conhecimento entre os associados, fortalecendo o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede. – <i>identificada como medida de implementação no framework teórico</i>
		Verificar as ações inovadoras produzidas coletivamente pelos integrantes da rede.	Inovação colaborativa	9) Identificar as ações inovadoras produzidas coletivamente pelos integrantes da rede.
Objetivos em comum É fundamental que os participantes da rede tenham interesses e objetivos em comuns.	- compartilhar interesses e objetivos em comum - acessar recursos; - exercer assimetria; - buscar reciprocidade; - ganhar eficiência; - alcançar estabilidade; - Possibilitar flexibilidade.	Descrito nas outras abordagens: 1, 2 e 3		
Interação Troca de dados, informações e conhecimentos.	Conectividade - Grau de conexão entre os participantes de uma rede.	Verificar o grau de conexão entre os participantes da rede.	Conectividade	10) Verificar o grau de conexão entre os participantes da rede.
	Identidade - A imagem mental que é criada em relação aos outros participantes.	Analisar a imagem mental que é criada em relação aos outros participantes.	Identidade	11) Verificar a identidade da rede (imagem mental criada em relação aos outros participantes)
	Complexidade - As diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente.	Analisar as diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente.	Complexidade	12) Analisar as diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente na rede.
	Autenticidade - Minimização do comportamento antissocial nas relações face a face.	Verificar a minimização do comportamento antissocial nas relações face a face.	Autenticidade	13) Analisar a minimização do comportamento antissocial nas relações face a face.
	Laços fortes - Interação que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo.	Analisar as interações que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo.	Laços fortes e Laços fracos	14) Analisar as interações que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo e as interações pouco intensas, distantes e menos frequentes.
	Laços fracos - Interações pouco intensas, distantes e menos frequentes.	Analisar as interações pouco intensas, distantes e menos frequentes.		
	Densidade - A proporção de conexões existentes sobre o total de relações possíveis.	Verificar a proporção de conexões existentes sobre o total de relações possíveis.	Densidade	15) Analisar a proporção de conexões existentes sobre o total de relações possíveis.
	Cliques - Existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede.	Analisar a existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede.	Cliques	16) Analisar a existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede.
	Equivalência estrutural - Grau de similaridade das interações entre as empresas de uma rede.	Verificar o grau de similaridade das interações entre as empresas de uma rede.	Equivalência estrutural	17) Verificar o grau de similaridade das interações entre as empresas de uma rede

	Buraco estrutural - Indica as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas.	Verificar as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas.	Buraco estrutural	18) Analisar as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas.
	Autonomia estrutural - Capacidade da empresa de se beneficiar do fluxo informacional na rede.	Verificar a capacidade da empresa de se beneficiar do fluxo informacional na rede.	Autonomia estrutural	19) Verificar a capacidade da empresa de se beneficiar do fluxo informacional na rede.
	Centralidade - Indica em que medida uma empresa está conectada as demais.	Verificar em que medida uma empresa está conectada as demais.	Centralidade	20) Verificar em que medida uma empresa está conectada às demais.
	Proximidade - A distância média entre uma empresa e as demais.	Analisar a distância média entre uma empresa e as demais.	Proximidade	21) Verificar a distância média entre uma empresa e as demais.
	Poder de Bonacich - Determinado pela quantidade de conexões de uma empresa, associada a quantidade de conexões que as empresas próximas a ela mantem.	Verificar a quantidade de conexões de uma empresa, associada a quantidade de conexões que as empresas próximas a ela mantem.	Poder de Bonacich	22) Verificar a quantidade de conexões de uma empresa, associada à quantidade de conexões que as empresas próximas a ela mantem.
Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerencias ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede.				
Gestão É necessário construir instrumentos de gestão para as redes de cooperação levando em conta suas peculiaridades.	Instrumentos contratuais Objetivam especificar os direitos e deveres dos participantes	Definir e estabelecer contratos constitucionais	Contrato constitucional	23) Implementar instrumentos contratuais como contratos constitucionais, regulamentos internos e código de ética.
		Definir e estabelecer regulamentos internos.	Regulamento interno	
		Criar e estabelecer código de ética	Código de ética	
	Instrumentos estratégicos Estão relacionados com os conceitos de estratégia coletiva – ações colaborativas de curta, média e longa duração	Definir um planejamento estratégico participativo com o objetivo de fortalecer a união do grupo.	Planejamento estratégico participativo	24) Implementar instrumentos estratégicos participativos com o objetivo de fortalecer a união do grupo (planos de ações, equipe de implantação das estratégias)
		Definir e realizar um plano de ações para que sejam determinados os elementos necessários para execução do planejamento estratégico.	Planos de ação	
		Definir as equipes de implementação estratégica com a responsabilidade de	Equipes de implementação estratégica	

		dar agilidade a implementação do plano de ação da rede.		
	Instrumentos de tomada de decisão Proporcionar o suporte a participação aberta, estimulando a descentralização e o envolvimento na rede	Instituir e organizar um conselho de administração;	Conselho de administração	25) Implementar instrumentos de tomada de decisão como conselhos de administração, reunião geral dos associados (assembleia) e diretoria da rede.
		Organizar e estabelecer reuniões gerais dos associados (assembleias);	Reunião geral dos associados (assembleia)	
		Implementar a estruturação e instituir a diretoria da rede;	Diretoria da rede	
	Instrumentos de integração Substitutos dos sistemas hierárquicos – ações colaborativas	Definir e organizar as integrações entre os empregados das empresas associadas.	Integração entre os empregados das empresas associadas	26) Implementar instrumentos de integração da rede (Integração entre os empregados, entre os empresários associados, entre as famílias dos empresários associados e da rede como um todo)
		Definir e organizar as integrações entre os empresários associados.	Integração entre os empresários associados	
		Definir e organizar as integrações entre os familiares dos empresários associados.	Integração entre as famílias dos empresários associados	
		Definir e organizar as integrações da rede com seu entorno.	Integração da rede com seu entorno	

Fonte: desenvolvido pela autora

2.7. Abordagem 5: Governança e Gestão de Redes

Esta abordagem foi indicação dos pesquisadores Alsones Balestrin, Denis Donaire e Jorge Verschoore, os quais destacaram Keith G. Provan e Patrick Kenis como autores relevantes na discussão sobre governança. Denis Donaire indicou ainda a obra de Roth et al. (2012) que também discute a governança e a gestão das redes. Sendo assim, esta abordagem destaca os pontos em relação à governança e gestão das redes, seguindo como base de referência os autores Provan e Kenis (2007) e Roth et al. (2012).

Ressalta-se as duas abordagens juntas (PROVAN; KENIS, 2007; ROTH et al., 2012), pelo fato de Roth et al. (2012) utilizarem como base em seu estudo sobre governança e gestão de redes horizontais de empresas a obra de Provan e Kenis (2007) para definir os conceitos e tipos de governança.

O termo governança tem sido amplamente estudado e utilizado em diferentes perspectivas organizacionais. Segundo Provan e Kenis (2007), apesar do grande progresso dos pesquisadores, há ainda uma grande diferença entre o que se apresenta sobre rede e o conhecimento sobre o funcionamento global das redes, os autores salientam que compreender o funcionamento das redes é importante, uma vez só então é possível compreender melhor por que as redes produzem certos resultados, e que as condições das redes determinam resultados.

Outro ponto importante destacado por Provan e Kenis (2007) é o conceito de efetividade, em que eles destacam que a efetividade da rede é obtida através dos resultados positivos em níveis, e que estes resultados positivos normalmente não poderiam ser alcançados pelos participantes organizacionais individuais que atuam de forma independente.

Frequentemente, o termo governança é utilizado em concordância com a teoria do agente-principal, em que seu papel fundamental é monitorar e controlar o comportamento dos gestores, os quais são contratados para controlar as atividades relacionadas ao funcionamento diário da organização (PROVAN; KENIS, 2007; ROTH et al., 2012).

Provan e Kenis (2007) definem que o tipo de rede que eles estão analisando são as redes orientadas a objetivos em comum (*goal-directed*), em que o foco está em grupos de três ou mais organizações juridicamente autônomas que trabalham

em conjunto para alcançar não só os seus próprios objetivos, mas também um objetivo coletivo.

Segundo Provan e Kenis (2007), a maioria das pesquisas em redes organizacionais pode ser caracterizada por duas abordagens básicas: a abordagem em análise de rede e a abordagem em rede como forma de governança, sendo que ambas são limitadas quando se trata de analisar o funcionamento em nível de rede e governança. Assim, os autores combinam as duas abordagens em seus estudos.

Então, Provan e Kenis (2007) definem três formas básicas de governança em rede: governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede. Cada um dos modelos possui suas próprias vantagens e desvantagens, e sua escolha depende das características e das relações dos participantes da rede.

A governança compartilhada é o modelo de governança mais simples e comum, pois nesta forma de governança a rede é governada pelos próprios membros da rede sem haver nenhuma entidade de governança, ou seja, os grupos trabalham coletivamente como uma rede sem possuir uma estrutura administrativa formal e exclusiva (PROVAN; KENIS, 2007; ROTH et al., 2012).

A governança compartilhada pode ser realizada de maneira formal, através de reuniões regulares formais dos representantes das empresas ou, mais informalmente, através dos esforços daqueles que têm interesse no sucesso da rede. As redes com governança compartilhada podem ser altamente descentralizadas, envolvendo a maioria ou todos os membros da rede que interagem em uma base relativamente igual no processo de governança (PROVAN; KENIS, 2007).

Conforme Roth et al. (2012), o ponto mais importante do modelo de governança compartilhada é a inclusão e o envolvimento de todos os parceiros na tomada de decisões na rede, além da flexibilidade e responsividade da rede às necessidades dos seus participantes. Para Provan e Kenis (2007), um dos grandes problemas desse modelo é que ele geralmente não é muito eficiente, mesmo tendo todo um apelo ideológico (participação e cooperação), pois ele depende exclusivamente dos esforços dos membros da rede, além de comprometimentos de recursos e tempo.

Devido a isso, o modelo de governança compartilhada é geralmente mais difícil de se manter, principalmente em redes de porte maior, sendo que a

probabilidade de um funcionamento efetivo tende a ser maior em redes com poucos membros e que envolvam organizações mutuamente dependentes, com objetivos e ideais complementares e compatíveis (PROVAN; KENIS, 2007).

O segundo modelo apontado por Provan e Kenis (2007) é o modelo da organização líder, ocorre principalmente em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, em que uma organização é maior e mais poderosa e há outras organizações que são mais fracas e menores. Este modelo ocorre também em redes horizontais multilaterais, na maioria das vezes, ocorre se uma organização tiver recursos e legitimidade para desempenhar um papel de liderança na rede (WEGNER; PADULA, 2010).

Na governança por organizações líder, todas as principais atividades da rede e as decisões-chaves são coordenadas por um único membro participante. Assim, a governança da rede torna-se altamente centralizada, sendo que a organização principal fornece a governança para a rede e/ou facilita as atividades das organizações membros em seus esforços para alcançar os objetivos da rede, que podem ser alinhados com os objetivos da organização principal (PROVAN; KENIS, 2007).

O terceiro modo de governança definido por Provan e Kenis (2007) é o modelo de organização administrativa da rede (OAR). Advém da ineficiência das redes com governança compartilhada e dos problemas de dominação e resistência das redes com organizações líderes. O modelo possui como princípio básico que uma entidade administrativa separada seja criada especificamente para governar a rede e suas atividades. Embora os membros da rede ainda interajam uns com os outros, como acontece com os outros modelos de organização, o modelo OAR é centralizado. O mediador de rede (neste caso, o OAR) desempenha um papel chave na coordenação e manutenção da rede.

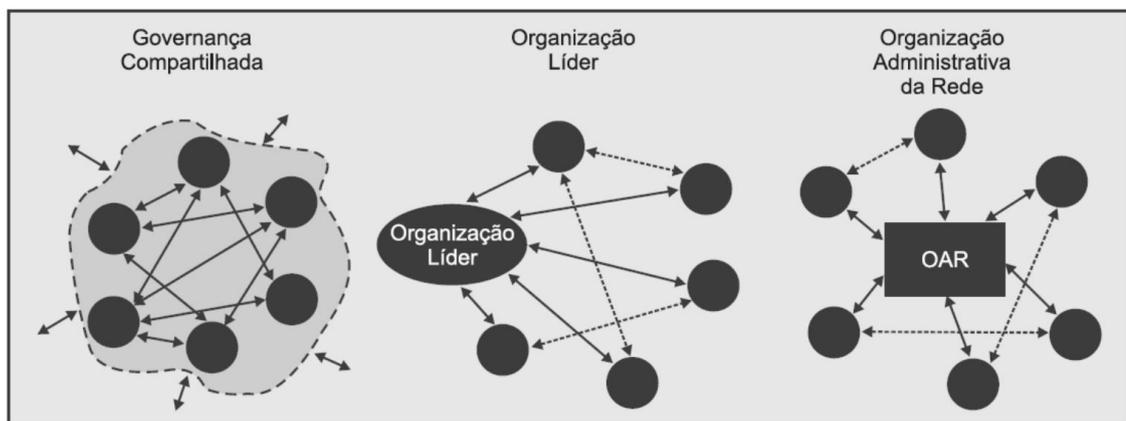
Um OAR pode ser apenas de um único indivíduo, muitas vezes definido como o facilitador da rede ou corretor, ou pode ser uma organização formal, constituído por um diretor executivo, equipes de apoio e diretorias que operam em um escritório da rede. Esta última forma pode ser utilizada como um mecanismo para melhorar a legitimidade da rede, lidando com problemas e questões únicas e complexas em nível de rede, e reduzindo a complexidade da governança compartilhada (PROVAN; KENIS, 2007).

Nesse modelo de governança, a gestão tende a ser mais eficiente, principalmente quando comparada com o modelo de governança compartilhada, o qual pode sofrer grandes mudanças quando o seu número de participantes aumenta. Se compararmos com a governança de uma organização líder, na OAR, a dedicação pode ser exclusiva para a governança da rede, sendo que no modelo de organização líder uma empresa realiza o processo de gestão da rede, tendo que cuidar de suas atividades e ainda do processo de gestão da rede (PROVAN; KENIS, 2007)

Para Roth et al., (2012) as principais vantagens desse modelo são sua eficiência, sustentabilidade e legitimidade, principalmente para os membros externos à rede. Como pontos fracos, acredita-se que as empresas da rede podem confiar demasiadamente na organização administrativa. Provan e Kenis (2007) destacam que um dos riscos do modelo OAR é que pela busca de eficiência, as decisões passem a ser tomadas para os participantes pela OAR, mas não pelos participantes.

A figura 7 apresenta os três modelos de governança descritos por Provan e Kenis (2007).

Figura 7 Modelos Básicos de Governança



Fonte: (ROTH et al., 2012)

Seguindo a lógica, Provan e Kenis (2007) continuam seus estudos enfatizando a importância de não simplesmente apontar os modelos, e sim procurar trazer contribuições fundamentais para a adoção de uma forma ou de outra, podendo com isso, prever a realização bem sucedida de resultados de governança em rede ou eficácia da rede.

Para apontar contribuições, Provan e Kenis (2007) propõem a adoção de uma forma particular de governança baseada em quatro contingentes estruturais e relacionais-chaves: confiança, tamanho (número de participantes), consenso de objetivos e a natureza da tarefa (especificamente, a necessidade de competências de nível de rede).

Cabe pontuar que Provan e Kenis (2007) não apontam únicos pontos relevantes, mas argumentam que com base na literatura sobre redes e, em seus entendimentos sobre redes e governança em rede, esses fatores específicos são importantes e podem explicar variações considerável na escolha de uma forma em detrimento de outro.

Em geral, Provan e Kenis (2007) argumentam que conforme a confiança torna-se menos densamente distribuída por toda a rede, o número de participantes fica maior, os consensos de objetivos da rede declinam, e a necessidade de competências em nível de rede aumenta, formas mediadas de governança em rede, como organização líder e OAR, tendem a se tornar mais eficazes do que as redes de governança compartilhada.

A tabela 1 resume as relações específicas que Provan e Kenis (2007) mostram para a escolha das formas de governança em rede.

Tabela 1 Elementos chaves da eficácia das formas de governança em rede

Formas de governança	Confiança	Número de participantes	Consenso de objetivos	Necessidade de competências de nível de rede
Governança compartilhada	Alta densidade	Poucos	Alto	Baixo
Organização Líder	Baixa densidade, altamente centralizado.	Número moderado	Moderadamente baixo	Moderado
Organização administrativa da rede – OAR	Densidade moderada, OAR monitorado por membros.	Moderado para muitos	Moderadamente alto	Alto

Fonte: Tradução livre de (PROVAN; KENIS, 2007)

Provan e Kenis (2007) detalham em seu estudo cada um dos elementos chaves:

Confiança: segundo Provan e Kenis (2007), a confiança é frequentemente discutida nas literaturas sobre redes como um elemento fundamental para o bom desempenho e sustentabilidade da rede. Nesse sentido, destacam que a maioria

das pesquisas sobre a confiança organizacional tem incidido sobre a necessidade geral da confiança e as diferentes maneiras nas quais a confiança é demonstrada.

A confiança não só pode ser vista como um conceito de nível de rede, como também, que a governança da rede deve ser compatível com o nível geral da confiança que ocorre na rede como um todo. Especificamente, na governança compartilhada, é mais provável que a eficácia ocorra quando a confiança é generalizada em toda a rede. A confiança deve ter laços densos, de modo que as percepções de confiança sejam compartilhadas entre os membros da rede, proporcionando assim uma densa rede de relações baseadas na confiança (PROVAN; KENIS, 2007).

Provan e Kenis (2007) defendem que na ausência da confiança, a governança compartilhada não será eficaz, uma vez que haverá pouca base para a colaboração entre os membros da rede. Para os autores, quando a confiança de baixa densidade é predominante, as redes ainda podem ser eficazes para realizar objetivos coletivos. Entretanto, sob esta circunstância, a governança da rede é suscetível de ser negociada, quer através de uma organização líder ou através de uma OAR, pois na organização líder a governança é essencialmente construída em torno da liderança, e a confiança em toda a rede pode ser menor do que para a governança em OAR, em que os membros são chamados a monitorar coletivamente as ações de liderança do OAR.

Número de participantes da rede: Para Provan e Kenis (2007), um problema fundamental na governança de qualquer rede é que as necessidades e as atividades de várias organizações devem ser acomodadas e coordenadas em rede.

A governança compartilhada é frequentemente vista como altamente desejável pelos participantes da rede, uma vez que podem manter o controle total sobre a direção da rede. No entanto, esta forma é mais adequada para pequenas redes de organizações. Quando os problemas surgem em tais redes, participação plena e ativa face-a-face pelos participantes é possível. Entretanto, quando o número de organizações na rede se torna maior, a governança compartilhada torna-se altamente ineficiente, pois os participantes acabam ignorando questões críticas da rede ou gastando grandes quantidades de tempo tentando coordenar todas as organizações presentes na rede (PROVAN; KENIS, 2007).

O problema da complexidade da rede é especialmente grave quando os participantes estão espalhados geograficamente, em que realizar reuniões

frequentes com todos os participantes fica difícil ou impossível. Uma solução estrutural para este problema, segundo Provan e Kenis (2007), é centralizar as atividades de governança de rede em torno de uma organização líder, ou uma OAR, pois são capazes de acomodar um número maior de participantes da rede, já que o envolvimento direto de todas as organizações não é necessário em muitas decisões de rede.

Consenso de objetivos: O consenso de objetivos e metas permite aos participantes organizacionais um melhor desempenho dentro da rede do que quando há conflitos, embora o conflito também possa ser um estimulante para a inovação. Para Provan e Kenis (2007), este argumento tem implicações importantes para a compreensão do comportamento da rede, uma vez que os membros da rede devem responder aos objetivos e metas de sua organização e da rede.

Provan e Kenis (2007) ressaltam que não é intenção da pesquisa deles propor que as organizações colaborem com base em seus objetivos comuns, entretanto, reconhecem que as organizações, muitas vezes, formam relações de colaboração em virtude dos objetivos específicos de parceiros da rede.

Quando há um consenso geral sobre as grandes metas da rede, seus objetivos e processos, e na ausência de hierarquias, os participantes da rede são mais propensos a serem envolvidos e comprometidos com a rede, assim como trabalhar em conjunto. Isso não significa necessariamente que os objetivos dos membros da rede devem ser semelhantes. Na verdade, a similaridade de propósito pode resultar em dificuldades no trabalho em conjunto, especialmente quando as pressões competitivas tornam as organizações de rede relutantes em cooperar e compartilhar informações (PROVAN; KENIS, 2007).

Normalmente, quando os consensos de objetivo são maiores na rede, a governança compartilhada tende a ter maior efeito, visto que os participantes podem trabalhar em conjunto, sem conflitos significativos, cada um fazendo a sua própria contribuição para os objetivos amplos da rede ao mesmo tempo que em alcançar seus próprios objetivos. É importante notar que a confiança não está necessariamente relacionada com o consenso de objetivos. A confiança é baseada na reputação e experiência passadas de interação, e o consenso é baseado na semelhança de seus objetivos (PROVAN; KENIS, 2007).

Entretanto, quando o consenso de objetivos é extremamente baixo, pode haver pouco envolvimento da rede em todo o processo e em qualquer forma de

governança. Em níveis intermediários de consenso de objetivos, entretanto, as formas de governança líder e OAR são suscetíveis de serem mais apropriadas do que a governança compartilhada (PROVAN; KENIS, 2007).

Necessidade de competências de nível de rede: Provan e Kenis (2007) explicam que as organizações se juntam ou formam redes por uma variedade de razões, incluindo a necessidade de ganhar legitimidade, atender os clientes de forma mais eficaz, atrair mais recursos e resolver problemas complexos. Mas, independentemente do motivo específico, de um modo geral, todas as organizações da rede estão buscando alcançar algum objetivo que não poderiam ter alcançado de forma independente.

Sendo assim, uma questão importante é, como as competências necessárias para atingir as metas de nível de rede podem ser alcançadas? Para Provan e Kenis (2007), duas questões são fundamentais, em primeiro, qual é a natureza da tarefa a ser realizada pelos membros da rede? E em segundo, que demandas externas e necessidades estão sendo enfrentados pela rede? Ambas são referentes às competências ao nível da rede.

Já no quesito governança, para Provan e Kenis (2007), a governança compartilhada será menos provável de ser uma forma eficaz de governança quando os requisitos de tarefas interdependentes são elevados, quando as demandas por competências são alocadas individualmente para os membros da rede, como em escritas de concessões, qualidade e monitoramento, ou mesmo em resolução de conflitos. Por outro lado, é precisamente nestas condições de tarefas que se favorecem os modelos de governança líder ou OAR, que são mais capazes de desenvolver habilidades especiais relacionadas com as necessidades de nível da rede.

Seguindo está linha, Provan e Kenis (2007) continuam seu estudo apontando três tensões básicas, ou lógicas contraditórias, que são inerentes à governança em rede, eficiência versus inclusão, legitimidade Interna versus legitimidade externa, flexibilidade versus estabilidade. Após descrever cada uma delas, os autores apontam três proposições que podem ser desenvolvidas, descrevendo o tipo de tensão que é mais provável em cada forma de governança:

1. Redes enfrentam uma tensão entre a necessidade de eficiência administrativa e de tomada de decisão inclusiva. Em redes de governança compartilhada, a tensão irá favorecer a inclusão; em redes com organização líder, a tensão vai

favorecer a eficiência; e em redes com organização OAR, a tensão será mais equilibrada, mas favorecendo a eficiência.

2. Redes enfrentam uma tensão entre a necessidade de legitimidade interna e externa. Em redes de governança compartilhada, a tensão irá favorecer legitimidade interna; em redes de organização líder, a tensão vai favorecer a legitimidade externa; e em redes de organização OAR, ambos os lados da tensão serão abordados, mas de uma forma sequencial.
3. Redes enfrentam uma tensão entre a necessidade de flexibilidade e a necessidade de estabilidade. Em redes de governança compartilhada, a tensão vai favorecer a flexibilidade; em redes de organização OAR e organização líder, a tensão vai favorecer a estabilidade.

Apesar da ausência de pesquisas empíricas sobre como essas três tensões ocorrem sobre governança em rede, elas são elementos essenciais nos aspectos relacionados à gestão da rede. Cabe a gestão da rede, como parte do processo de governança, reconhecer as tensões em cada forma de governança e determinar como eles podem ser resolvidos (PROVAN; KENIS, 2007).

Roth et al. (2012) destaca que além da governança que aborda os aspectos formais de estruturação dos processos de decisão e representação da rede, as práticas de gestão da rede também são fundamentais para potencializar os resultados das empresas, pois estas permitem que os objetivos sejam atingidos e que as empresas aprimorem seus resultados.

Em seu estudo, Roth et al. (2012), realizaram um levantamento das funções básicas da gestão, segundo vários estudos realizados sobre a gestão de redes, apresentado vários autores e suas definições. Após isso, realizaram uma síntese com as principais categorias relacionadas à gestão de redes interorganizacionais, que para os autores, podem influenciar no desempenho das empresas participantes da rede. Entretanto, os autores afirmam que não é objetivo que esta síntese seja conclusiva.

Apresenta-se, adiante, no quadro 31 uma adaptação da síntese exposta por Roth et al. (2012).

Quadro 31 Funções da Gestão de Redes

Função da Gestão	Autores e Nomenclatura Utilizada	Definição da função da gestão
Seleção de participantes	Sydow e Windeler (1994) – Seleção Grandori e Soda (1995) – Seleção Ritter e Gemünden (1998) – Encaminhamento	Identificar e selecionar potenciais parceiros para cooperação é essencial e deve ser permanente em todo o processo de gestão da rede. Ex: Identificação e inserção de novos integrantes da rede; Exclusão de empresas que não tenham o perfil adequado para a rede;
Planejamento	Grandori e Soda (1995) – Planejamento	Planejar os resultados das empresas presentes na rede.
Comunicação	Grandori e Soda (1995) – Sistemas de comunicação	A comunicação entre os membros da rede deve ser contínua e repetitiva.
Avaliação	Sydow e Windeler (1994) – Avaliação	A avaliação pode estar relacionada à avaliação da rede como um todo, ou a avaliação das contribuições individuais de cada empresa para o sucesso da rede.
Troca/ Integração	Ritter e Gemünden (1998) – Troca Balestrin, Vargas e Fayard (2008) – Práticas para estimular a aprendizagem	Relacionado a troca de conhecimentos entre, tecnologias, pessoas e organizações da rede, através de práticas que auxiliem a disseminação dos conhecimentos disponíveis e a construção de novos conhecimentos na rede.
Serviços aos associados	Balestrin e Vargas (2004) Ahlert <i>et al.</i> (2006) Wittmann, Dotto e Wegner (2008)	Tem o objetivo de oferecer aos seus participantes um portfólio de serviços para suprir deficiências competitivas das empresas individuais. Ex: negociação com fornecedores, criação de campanha de marketing, atividades de capacitação para os empresários e seus funcionários, seminários e consultorias.
Coordenação	Sydow e Windeler (1994) – Regulação e alocação de tarefas Ritter e Gemünden (1998) – Coordenação	Possibilitar que a relação entre os participantes tenha harmonização e sincronização de interesses, para que a solução de conflitos possa acontecer.
Incentivos	Grandori e Soda (1995) – Sistema de incentivos	Sistemas de incentivos para as empresas participantes da rede é um mecanismo fundamental de coordenação da rede.
Controle	Grandori e Soda (1995) – Controle	Controlar os resultados das empresas presentes na rede

Fonte: adaptado de (ROTH et al., 2012)

O quadro anterior aponta a síntese realizada pelos autores (ROTH et al., 2012), e também uma definição para cada uma das funções de gestão, a partir dos apontamentos realizados pelos autores em seu estudo. Apresenta-se, a seguir no quadro 32, um resumo com as principais definições propostas por esta abordagem.

Quadro 32 Definições da Abordagem 5

Abordagem 5: Governança e gestão de redes

Tipo de Rede Predominante: Orientada a objetivos

Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede				
Descrição geral dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Detalhamento dos aspectos que podem ser aplicados na rede	Medidas Aplicáveis	Rótulo	Relação de Medidas Aplicáveis (questões)
Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede				
Contingentes estruturais da rede: confiança, tamanho, consenso de objetivos e necessidade de competências.	Confiança: na forma de governança da rede Tamanho: relacionado ao tamanho da rede Consenso de objetivos: ter consenso quanto aos objetivos da rede; Necessidade de competências: referentes às competências ao nível da rede que os membros possuem.	Verificar o nível de confiança entre os participantes	Confiança	1) Adotar mecanismos de verificação do nível de Confiança entre os participantes da rede.
		Verificar o tamanho da rede;	Tamanho	2) Identificar qual o tamanho da rede a qual faz parte.
		Verificar o consenso de objetivos em comum	Consenso de objetivos	3) Nível de consenso quanto aos objetivos em comum na rede;
		Analisar as necessidades de competências em nível de rede	Competências em nível de rede	4) Adotar mecanismos de verificação das necessidades de competências que a rede exige.
Funções da gestão de redes: Seleção de participantes	Identificar e selecionar potenciais parceiros para cooperação é essencial e deve ser permanente em todo o processo de gestão da rede. Ex: Identificação e inserção de novos integrantes da rede; Exclusão de empresas que não tenham o perfil adequado para a rede;	Identificar e selecionar potenciais parceiros para cooperação na rede.	Cooperação na rede	5) Adotar mecanismos para identificação e inserção de novos parceiros para cooperar na rede
Funções da gestão de redes: Avaliação	A avaliação pode estar relacionada à avaliação da rede como um todo, ou a avaliação das contribuições individuais de cada empresa para o sucesso da rede.	Avaliar a rede como um todo ou as contribuições individuais de cada empresa.	Avaliação da rede	6) Adotar mecanismos para avaliar a rede como um todo e as contribuições individuais de cada empresa para o sucesso da rede
Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ou gestão da rede.				
Implementar um modelo de governança: governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede	Governança Compartilhada: governança compartilhada por todo a rede. Governança com organização líder: coordenada por um único membro da rede – governança centralizada. Governança por meio de uma organização administrativa da rede OAR: uma entidade separada criada especificamente para governar a rede e suas atividades.	Implementar uma governança compartilhada	Governança compartilhada	7) Implantar Governança Compartilhada, em que a rede é governada pelos próprios participantes, não havendo uma entidade de governança separada e única.
		Implementar governança por organização líder	Governança por Organização líder	8) Implantar uma Governança por Organização líder, em que a rede é governada por um único membro da rede.

OAR.		Implementar governança por uma organização administrativa da rede	Governança por uma organização administrativa da rede	9) Implantar uma Governança por uma organização administrativa da rede, em que uma entidade separada é criada especificamente para governar a rede e suas atividades.
Funções da gestão de redes: Planejamento	Planejar os resultados das empresas presentes na rede.	Planejar os resultados das empresas presentes na rede	Planejar resultados	10) Implementar mecanismos de planejamento de resultados das empresas presentes na rede.
Funções da gestão de redes: Comunicação	A comunicação entre os membros da rede deve ser contínua e repetitiva.	Analisar a comunicação entre os membros da rede deve ser contínua e repetitiva	Comunicação	11) Implementar formas de comunicação entre os membros da rede de forma contínua e repetitiva
Funções da gestão de redes: Troca/Integração	Relacionado a troca de conhecimentos entre, tecnologias, pessoas e organizações da rede, através de práticas que auxiliem a disseminação dos conhecimentos disponíveis e a construção de novos conhecimentos na rede.	Verificar as trocas de conhecimentos na rede para disseminação dos conhecimentos disponíveis e a construção de novos conhecimentos na rede.	Integração e troca de conhecimentos	12) Implementar formas de propiciar a trocas de conhecimentos na rede para disseminação dos conhecimentos disponíveis e a construção de novos conhecimentos na rede.
Funções da gestão de redes: Serviços aos associados	Tem o objetivo de oferecer aos seus participantes um portfólio de serviços para suprir deficiências competitivas das empresas individuais. Ex: negociação com fornecedores, criação de campanha de marketing, atividades de capacitação para os empresários e seus funcionários, seminários e consultorias.	Disponibilizar aos seus participantes um portfólio de serviços para suprir deficiências competitivas das empresas individuais.	Portfólio de serviços	13) Disponibilizar aos participantes um portfolio de serviços, como: negociação com fornecedores, criação de campanha de marketing, atividades de capacitação para os empresários e seus funcionários, seminários e consultorias
Funções da gestão de redes: coordenação	Possibilitar que a relação entre os participantes tenha harmonização e sincronização de interesses, para que a soluções de conflitos possam acontecer.	Possibilitar relações harmoniosas e sincronizadas, para que a soluções de conflitos possam acontecer.	Coordenação	14) Disponibilizar mecanismos que possibilitem que a relação entre os participantes tenha harmonização e sincronização de interesses.
Funções da gestão de redes: Incentivos	Sistemas de incentivos para as empresas participantes da rede é um mecanismo fundamental de coordenação da rede.	Disponibilizar sistemas de incentivos	Incentivos	15) Disponibilizar sistemas de incentivos para as empresas membros da rede, como: incentivos materiais ou recompensas tangíveis (valores monetários) ou ainda incentivos imateriais (relacionados a satisfação)
Funções da gestão de redes: controle	Controlar os resultados das empresas presentes na rede	Controlar os resultados das empresas presentes na rede	Controle	16) Implementar formas de controle dos resultados das empresas presentes na rede

Fonte: Desenvolvido pela autora

Após a apresentação das abordagens que tratam sobre Redes Colaborativas Organizacionais, torna-se importante realizar uma consolidação das medidas aplicáveis apontadas por cada uma das abordagens/modelos estudadas. Assim, a seguir será apresentada a consolidação das abordagens estudadas e analisadas. Ressalta-se que este processo é uma parte muito importante para este estudo, pois o levantamento das medidas aplicáveis representa uma contribuição relevante para a área acadêmica e empresarial.

2.8. Consolidação das medidas aplicáveis das abordagens analisadas

A consolidação tem por objetivo relacionar as principais medidas aplicáveis, tanto para diagnóstico da rede como para implementação da rede das abordagens analisadas, com o intuito de agrupar as medidas aplicáveis que são semelhantes entre as abordagens e de verificar as que mais se encaixam com as características da rede selecionada para este estudo, a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE.

Para realizar a primeira parte da análise das medidas aplicáveis, utilizamos os quadros desenvolvidos ao final de cada uma das abordagens (Abordagem 1 – Quadro 5, p. 64; Abordagem 2 – Quadro 15, p. 77; Abordagem 3 – Quadro 20, p. 91; Abordagem 4 – Quadro 30, p. 108; Abordagem 5 – Quadro 32, p. 122), os quais tinham por objetivo apontar um resumo das principais definições encontradas, destacando suas medidas aplicáveis para diagnóstico e implementação da rede.

O Apêndice A apresenta o primeiro resultado da compilação das medidas aplicáveis, em que cada um dos elementos apontados nos quadros de definições de abordagens foram transformados em medidas aplicáveis (Base *framework* com todas as medidas aplicáveis levantadas). Após o agrupamento das medidas aplicáveis, iniciou-se o estudo de análise e criação do *framework* teórico, o qual foi a base para a criação do questionário utilizado para verificação das aplicabilidades.

A análise e seleção das medidas aplicáveis, tanto de diagnóstico da rede quanto de implementação, teve como estratégia principal a escolha de medidas que foram consideradas importantes pelo pesquisador levando em conta a aplicabilidade de cada uma das medidas, além de procurar identificar e priorizar medidas que possam ser compreendidas pelos membros de uma rede. Esse processo de seleção

passou por uma análise e reanálise da teoria procurando englobar as medidas que possuem aplicabilidade para implementação de redes organizacionais, além de adaptar cada medida para que ela possa ser melhor compreendida na prática.

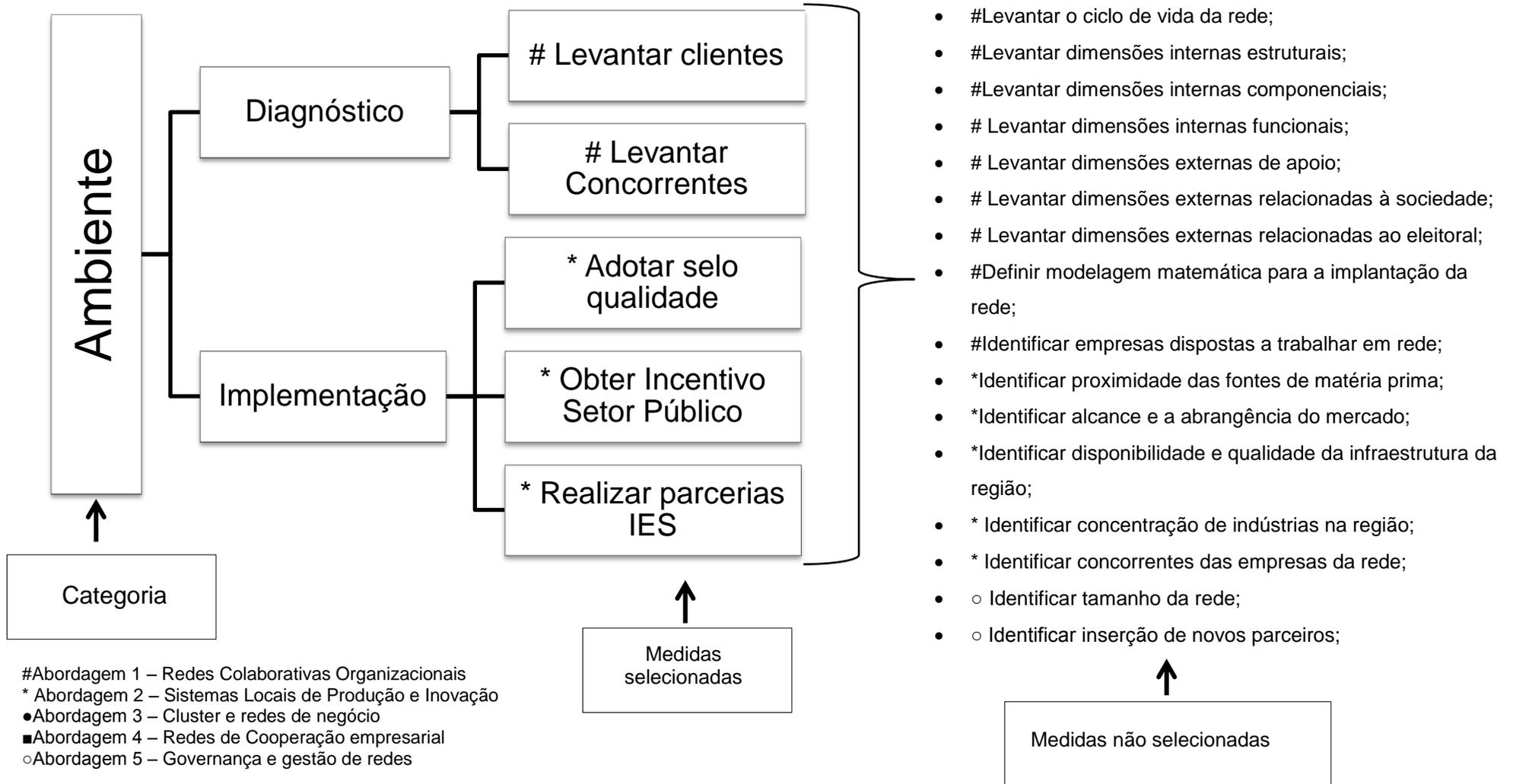
Para realizar esta seleção e análise, que são separadas em Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes, são as macro áreas, ou seja, as áreas consideradas mais relevantes quando se fala em métodos que podem ser aplicados em redes organizacionais. A criação e definição das Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes teve o intuito de agrupar os conceitos e relacionar cada uma das medidas identificadas para implementação das redes organizacionais.

A nomenclatura “Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes”, além de considerar as áreas mais relevantes quando se fala em métodos que podem ser aplicados em redes organizacionais, tem o intuito de representar os principais elementos apontados no estudo teórico sobre redes organizacionais e apresentar medidas passíveis de serem aplicadas em redes organizacionais: **Ambiente, Fidelização, Gestão de Redes, Governança em Redes e Interação**. A seguir, apresentam-se as definições e contexto de utilização bem como as medidas identificadas para esta categoria:

- **Ambiente:** a aplicabilidade desta categoria está relacionada às ações a serem aplicadas nas relações da rede com ambiente, às características do ambiente das redes, das relações que a rede possui com o ambiente externo, das interações com o mercado, "clientes" e "concorrentes" da rede (CAMARINHAMATOS, 2007; MACEDO, 2011). Ressalta-se que foram caracterizadas como Ambiente algumas ações que nas abordagens teóricas foram definidas como gestão, e que estão relacionadas às interações da rede com entidades externas, como o setor público e as instituições de ensino. Amato Neto (2009) menciona as ações dentro do seu sistema de indicadores de gestão das redes na dimensão institucional, mas, pensando no ambiente externo da rede, essas ações como atividades que fazem parte da relação da rede como o mercado, o qual possibilita seu desenvolvimento.

Adiante (figura 8), apresentam-se as medidas que foram relacionadas à categoria. A figura apresenta, resumidamente, as medidas que foram selecionadas para a análise da aplicabilidade e as medidas que não foram selecionadas pelo pesquisador. Procurou-se selecionar medidas que pudessem englobar várias das ações das medidas que não foram selecionadas.

Figura 8 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Rede – Ambiente

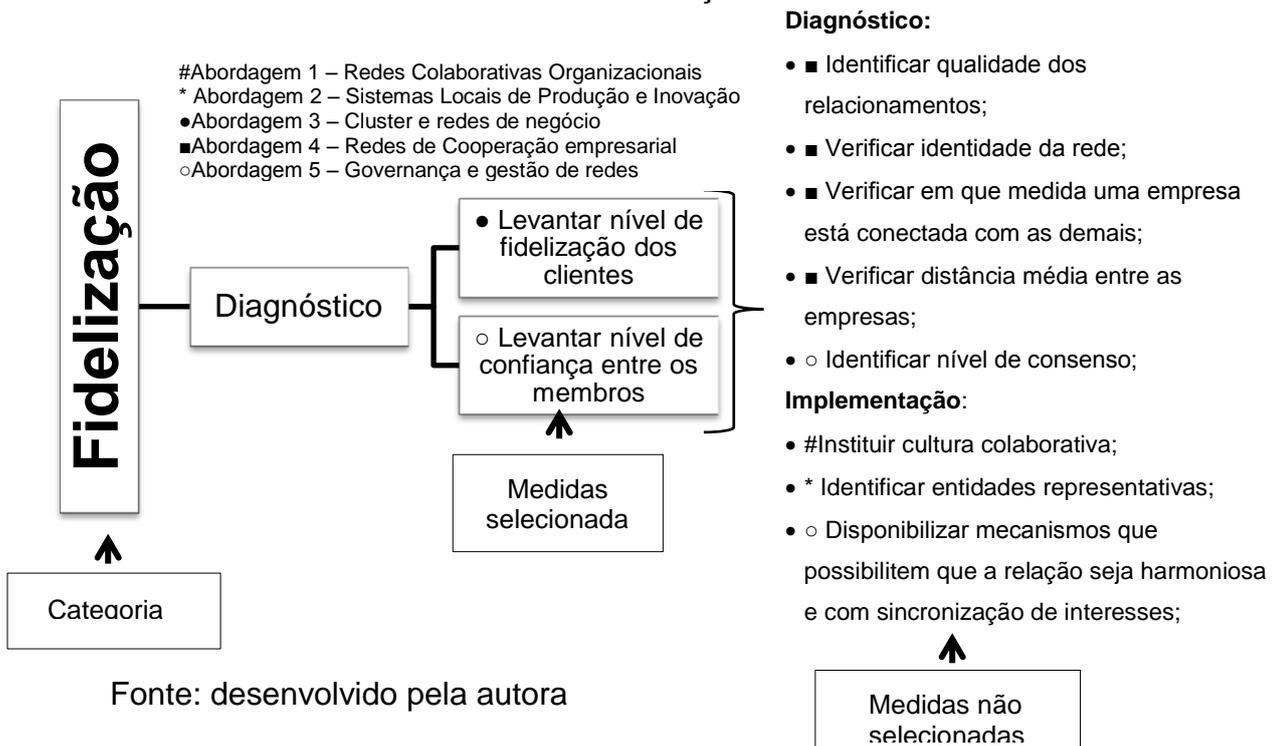


Fonte: desenvolvido pela autora

- **Fidelização:** Esta categoria de medidas aplicáveis está relacionada às medidas que visam a fidelização dos participantes à rede, o nível de relacionamentos da rede, quanto mais alto for o nível de fidelização, maior tenderá a ser a capacidade competitiva resultante da rede, com custos menores de produto, preços potencialmente mais competitivos e produtos mais orientados às demandas de mercado (ZACCARELLI et al., 2008). Balestrin, Verschoore e Perucia (2014) destacam que a confiança pode aumentar em virtude da qualidade dos relacionamentos entre os agentes empresariais, afetando diretamente no desempenho da empresa. Provan e Kenis (2007) destacam que a confiança é um contingente estrutural chave para a governança da rede.

A figura 9 apresenta as medidas relacionadas para a categoria. As medidas foram relacionadas à Fidelização pelo fato de que elas possibilitam identificar e/ou propiciar a fidelização dos participantes à rede, elemento fundamental para esta categoria de Fidelização. Na figura, apresentam-se as medidas que foram selecionadas para a análise da aplicabilidade bem como as que não foram selecionadas. Procurou-se englobar nas selecionadas as ações consideradas mais importantes para o processo de fidelização da rede.

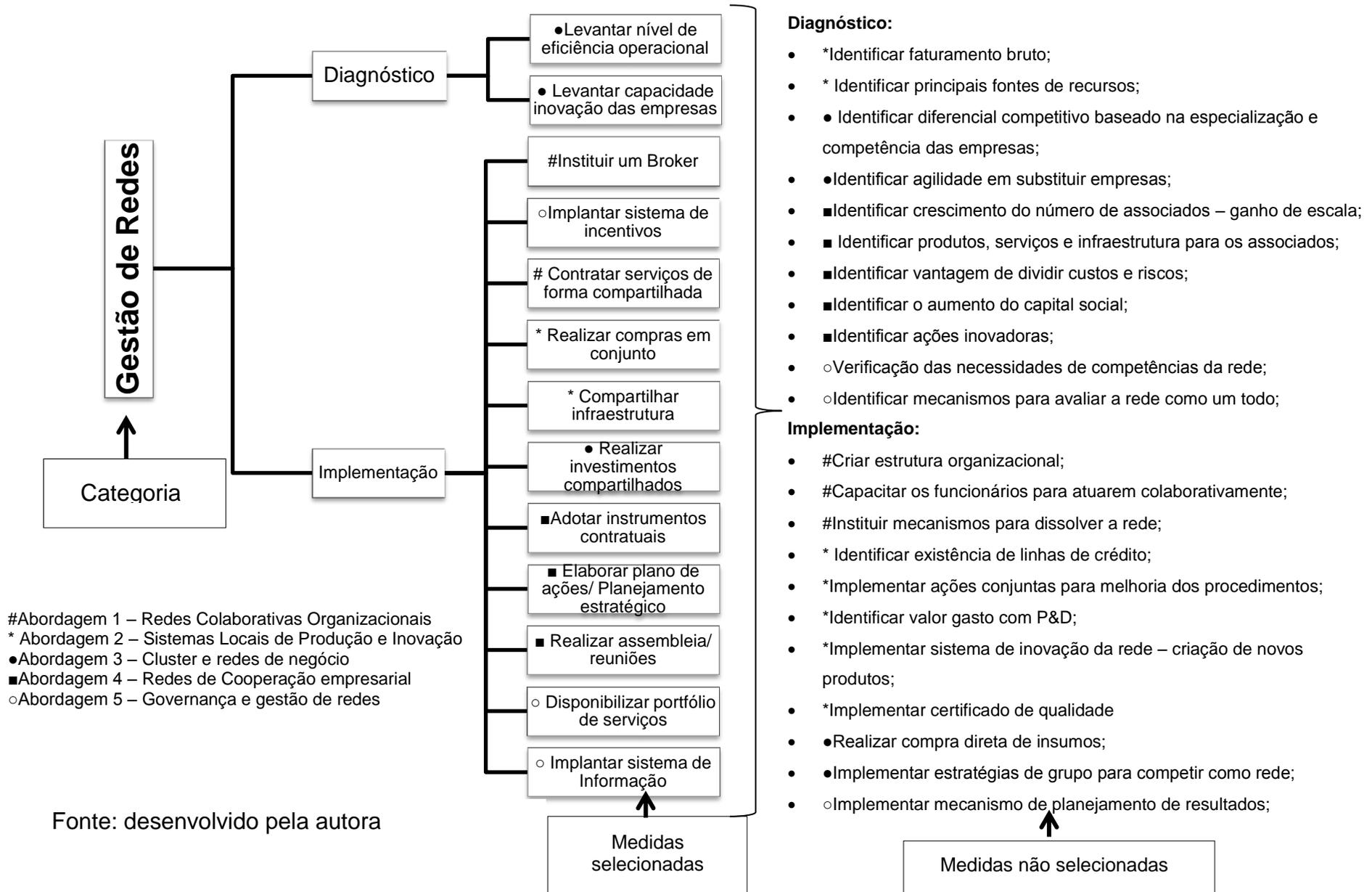
Figura 9 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização



- **Gestão de Redes:** a aplicabilidade desta categoria está direcionada às ações que são realizadas na rede para estabelecer a sua gestão, para dar sustentação à tomada de decisões (ROTH et al., 2012), pois um bom processo de gestão é fundamental para que a rede consiga se estabelecer e funcionar (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Vallejos (2005) destaca a importância da boa gestão da informação e do conhecimento para o êxito do trabalho colaborativo entre as empresas envolvidas na rede. Amato Neto (2009) aborda a gestão em seu modelo integrado de referência para a gestão dos sistemas locais de produção e inovação. Para Roth et al., (2012) as estratégias e práticas de gestão permitem que os objetivos sejam atingidos e que as empresas aprimorem seus resultados.

A figura 10 aponta as medidas que foram relacionadas para a categoria de Gestão de Redes. Foram relacionadas procurando identificar as práticas que melhor identificam e/ou proporcionam estabelecer gestão da rede, propiciando assim sustentação para a tomada de decisões na rede. Na figura 10, mostram-se as medidas que foram selecionadas para a análise da aplicabilidade bem como as que não foram selecionadas. Procurou-se englobar nas medidas selecionadas a maioria das ações consideradas importantes para o processo de gestão da rede.

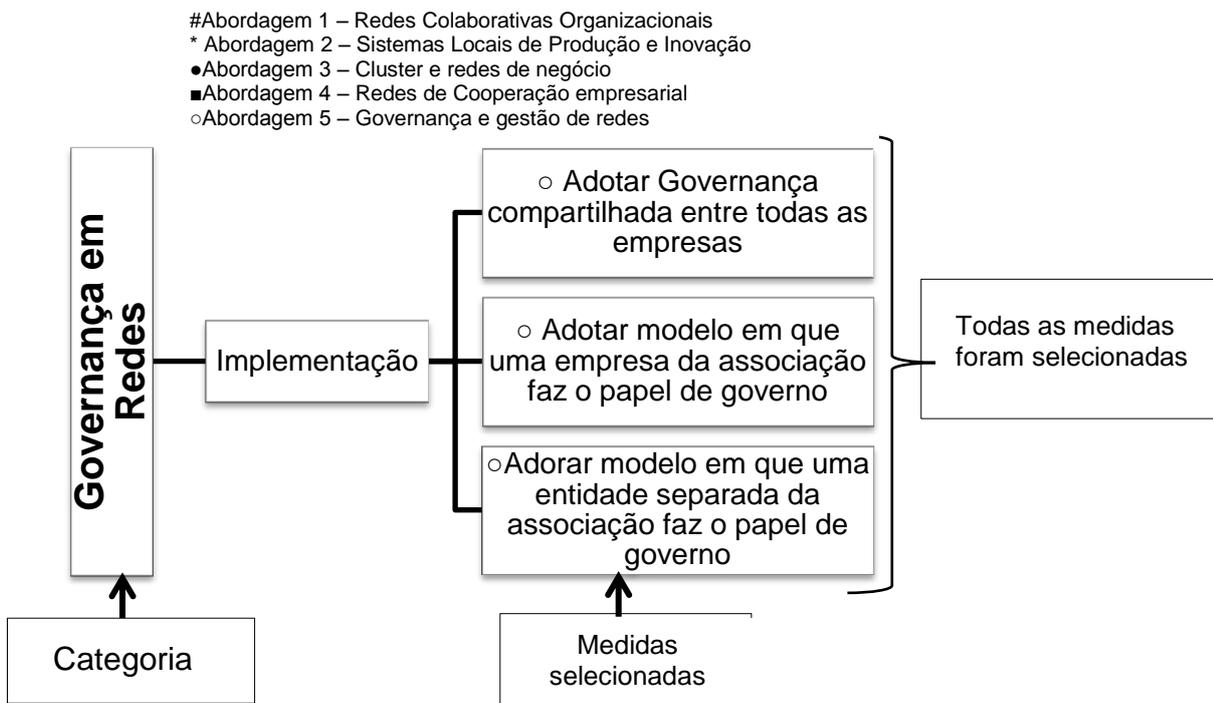
Figura 10 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes



- **Governança em Redes:** Esta categoria está relacionada às ações da governança em rede que representam os aspectos formais de estruturação dos processos de decisão e representação da rede, sendo indispensável para o processo de organização da rede (PROVAN; KENIS, 2007; ROTH et al., 2012). Para Amato Neto (2009), a dimensão governança engloba as ações de coordenação das atividades econômicas. Zaccarelli et al. (2008) apontam governança como governança supraempresarial, não está concentrada na atuação de uma empresa apenas, mas no conjunto de todas as empresas, reconhecendo a natureza de entidades supraempresas.

A figura 11 apresenta as medidas que foram relacionadas para a categoria de Governança em Redes. Estas têm por intuito identificar a aplicabilidade das práticas de governança em rede que representam as formas de organização e estruturação dos processos de decisão e representação da rede. Ressalta-se que foram selecionados no estudo três formas de governança, e que estas serão analisadas na etapa de verificação da aplicabilidade. As três formas de governança são as indicadas por Provan e Kenis (2007).

Figura 11 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Governança em Redes

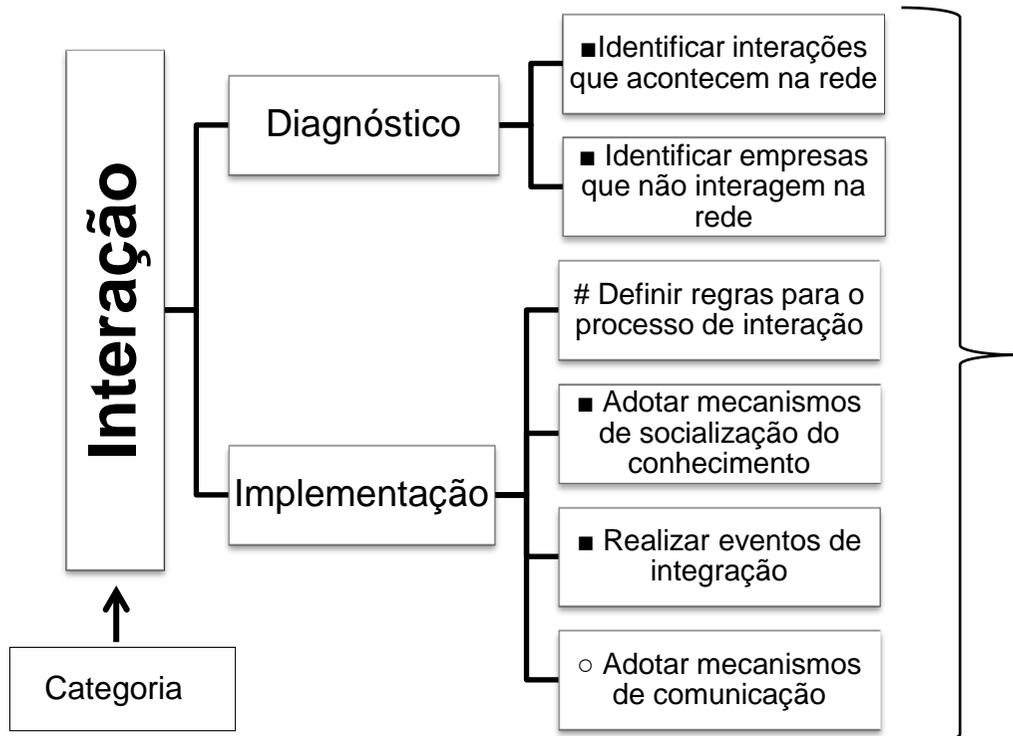


Fonte: desenvolvido pela autora

- **Interação:** Esta categoria está referenciada à capacidade dos membros da rede de estabelecerem conexões entre si, de interagir na rede e com a rede, proporcionando alcançar objetivos em comum que proporcionarão ganhos competitivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Para a aplicabilidade de ações de interação, a comunicação é elemento fundamental, Roth et al. (2012) definem a comunicação como um elemento para a gestão da rede, mas na categorização aqui definida, as ações de comunicação estarão relacionadas à categoria de interação por representarem papel importante para que a interação na rede possa ocorrer.

A figura 12 apresenta as medidas que foram relacionadas para a categoria de Interação, sendo que estas medidas procuram identificar a aplicabilidade das práticas que representam a interação da rede, as conexões realizadas na rede e com a rede, as quais podem conter objetivos em comum propiciando a rede crescer e se desenvolver.

Figura 12 Medidas aplicáveis da Categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação



Diagnóstico:

- • Identificar diferencial competitivo associado a disponibilidade de acesso, tecnologias e confiabilidade;
- ■ Identificar estrutura colaborativa como recurso;
- ■ Identificar parceiros como recurso;
- ■ Identificar grau de conexão entre os participantes da rede;
- ■ Minimizar o comportamento antissocial nas relações;
- ■ Analisar interações que ocorrem repetidamente e menos frequente;
- ■ Analisar proporção de conexões existentes X conexões possíveis;
- ■ Analisar existência de subgrupos fechados na rede;
- ■ Identificar conexões sem interação;
- ■ Identificar benefícios advindos do fluxo informacional da

Implementação:

- #Instituir alinhamento entre as empresas da rede;
- rede;
- ○ Implementar formas de propiciar a troca de conhecimentos na rede;

#Abordagem 1 – Redes Colaborativas Organizacionais
 * Abordagem 2 – Sistemas Locais de Produção e Inovação
 ● Abordagem 3 – Cluster e redes de negócio
 ■ Abordagem 4 – Redes de Cooperação empresarial
 ○ Abordagem 5 – Governança e gestão de redes

Fonte: desenvolvido pela autora

Medidas não selecionadas

As nomenclaturas das Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes foram criadas pelo pesquisador a partir dos estudos em relação às abordagens teóricas sobre as redes organizacionais. É possível observar com base no referencial teórico apresentado, nas abordagens descritas neste estudo, que a Gestão, por exemplo, também é responsável por implantar medidas de fidelização e de Interação nas redes organizacionais, como já mencionado, mas, na divisão das Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes, estas medidas foram separadas por se entender que elas representam etapas fundamentais não somente para a gestão da rede como para o processo de implementação.

Ressalta-se que no apêndice A, encontra-se a Base do *Framework*, contendo todas as medidas identificadas neste estudo, o qual está separado por abordagens, e dentro de cada abordagem, as medidas de diagnóstico da rede e de implementação, além de uma breve justificativa da ação realizada no processo de seleção de quais medidas o pesquisador selecionou para o *framework* teórico do estudo.

A etapa de criação do *framework* teórico foi fundamental para esta pesquisa, pois consistiu no esquema teórico resultante da análise das abordagens, o qual apresenta as medidas aplicáveis na prática, provenientes das teorias que tratam de redes organizacionais. Assim, a escolha de quais medidas aplicáveis fariam parte do *Framework* dependeu da visão do pesquisador, sendo que, é baseada nos conceitos estudados e apresentados bem como na identificação de similaridades entre as medidas. Ressalta-se ainda que as Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes e o tipo de rede estudada também foram peças fundamentais para a escolha.

Apresenta-se a seguir o *framework* teórico de medidas aplicáveis (Quadro 33), sendo que é possível identificar a abordagem em que as medidas se vinculam e sua categoria de aplicabilidade. Isso possibilita que haja um rastreamento dos conteúdos com cada uma das abordagens estudadas. No apêndice A, é possível verificar todas as medidas identificadas e a justificativa do porquê de sua não inclusão no *framework* teórico.

Quadro 33 Framework teórico

Abordagens	Medidas identificadas na teoria	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Medidas ajustadas para análise da aplicabilidade – questionário da pesquisa.
Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede			
Abordagem1 - Redes Colaborativas Organizacionais (Autores principais: Camarinha-Matos, Afsarmanesh, Macedo, Vallejos e seus coautores)	Levantar a dimensões externas do mercado – forma como a rede interage com "clientes" e "concorrentes".	Ambiente	1. Levantamento e cadastro de clientes da Associação. 2. Levantamento e cadastro de concorrentes da Associação.
Abordagem 3 - Cluster e Redes de Negócios (Autores principais: Zaccarelli e seus coautores)	Identificar o nível de relacionamento entre empresas - fidelização entre cliente e fornecedor.	Fidelização	3. Levantamento do nível de fidelização dos clientes da Associação.
	Identificar o diferencial competitivo pelo aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoque, velocidade de resposta à demanda – qualidade/tempo.	Gestão de Redes	4. Levantamento do nível de eficiência operacional da Associação no atendimento aos clientes.
	Identificar a capacidade de lidar com aspectos, práticas e tecnologias inovadoras na rede.	Gestão de Redes	5. Levantamento da Capacidade de Inovação das empresas participantes e da Associação como um todo.
	Identificar o aperfeiçoamento da empresa através do desenvolvimento, identificação e adoção das novas tecnologias.		
Abordagem 4 - Redes de cooperação empresarial (Autores principais: Balestrin, Verschoore e seus coautores)	Analisar as diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente na rede.	Interação	6. Identificar as diversas formas de interação que acontecem na rede.
	Identificar as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre as empresas presentes na rede.	Interação	7. Identificar na Associação as empresas que não interagem com a rede.
	Verificar em que medida uma empresa está conectada com as demais empresas da rede.		
Abordagem 5 - Governança e gestão de redes (Autores principais: Provan, Kenis, Roth e seus coautores)	Identificar mecanismos de verificação do nível de confiança entre os participantes da rede.	Fidelização	8. Levantamento do nível de Confiança existente entre os membros da Associação.

Abordagens	Medidas identificadas na teoria	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Medidas ajustadas para análise da aplicabilidade
Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede.			
Abordagem1 - Redes Colaborativas Organizacionais (Autores principais: Camarinha-Matos, Afsarmanesh, Macedo, Vallejos e seus coautores)	Definir as dimensões internas comportamentais – regras de princípios, políticas e de governança que dirigem ou condicionam o comportamento da rede e seus membros.	Interação	9. Definição de regras que definem o processo de interação entre os membros da Associação.
	Instituir a figura de um Broker (membro que coordena e acompanha a rede) para o processo de formação da rede;	Gestão de Redes	10. Instituir o papel do Broker, profissionais que juntam os membros da Associação para realização de projetos.
Abordagem 2 - Sistemas Locais de Produção e Inovação - cluster e APL (Autores principais: João Amato Neto e seus coautores)	Implementar algum tipo de selo ou forma de identificação dos produtos da rede.	Ambiente	11. Adoção de selo de qualidade para os produtos/ serviços oferecidos pela Associação.
	Implementar benefícios por ações do setor público as empresas da rede.	Ambiente	12. Obtenção de apoio e incentivos do setor público para a Associação.
	Implementar formas compartilhadas de serviços como, contabilidade, consultorias.	Gestão de Redes	13. Contratação de serviços de forma compartilhada pelos membros da Associação, tais como contabilidade, consultoria entre outros.
	Implementar ações conjuntas em atividade do tipo: compra de matéria prima e outros insumos, compartilhamento de infraestrutura entre outros.	Gestão de Redes	14. Realização de compras em conjunto pelos membros da Associação.
			15. Compartilhamento de infraestrutura pelos membros da Associação (edifícios, instalações estacionamentos e outros).
Implementar parcerias entre as instituições de ensino e as empresas da rede.	Ambiente	16. Realização de parcerias entre a Associação e Instituições de Ensino.	
Abordagem 3 - Cluster e Redes de Negócios (Autores principais: Zaccarelli e seus coautores)	Implementar formas de realizar o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros estimulando ganhos compartilhados na rede.	Gestão de Redes	17. Realização de investimentos compartilhados pelos participantes da Associação.
	Identificar formas de socialização do conhecimento entre os associados, fortalecendo o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Interação	18. Adoção de mecanismos de socialização de conhecimentos entre os membros da Associação, como: treinamentos, workshops, palestras entre outros.

Abordagem 4 - Redes de cooperação empresarial (Autores principais: Balestrin, Verschoore, e seus coautores)	Implementar instrumentos contratuais como contratos constitucionais, regulamentos internos e código de ética.	Gestão de Redes	19. Adoção de instrumentos contratuais para definir responsabilidades dos membros da Associação.
	Implementar instrumentos estratégicos participativos com o objetivo de fortalecer a união do grupo (planos de ações, equipe de implantação das estratégias)	Gestão de Redes	20. Elaboração de planos de ações e/ou Planejamento estratégico para a Associação.
	Implementar instrumentos de tomada de decisão como conselhos de administração, reunião geral dos associados (assembleia) e diretoria da rede.	Gestão de Redes	21. Realização de assembleias/reuniões periódicas para tomada de decisões referentes à Associação.
	Implementar instrumentos de integração da rede. (Integração entre os empregados, entre os empresários associados, entre as famílias dos empresários associados e da rede como um todo).	Interação	22. Realizar eventos de integração entre todos os Associados da rede.
Abordagem 5 - Governança e gestão de redes (Autores principais: Provan, Kenis, Roth e seus coautores)	Implantar Governança Compartilhada, em que a rede é governada pelos próprios participantes, não havendo uma entidade de governança separada e única.	Governança em redes	23. Adoção de um modelo em que todas as empresas da Associação a governam de forma compartilhada.
	Implantar uma Governança por Organização líder, em que a rede é governada por um único membro da rede.	Governança em redes	24. Adoção de um modelo em que uma empresa da Associação faz o papel de governo.
	Implantar uma Governança por uma organização administrativa da rede, em que uma entidade separada é criada especificamente para governar a rede e suas atividades.	Governança em redes	25. Adoção de um modelo em que uma entidade separada da Associação faz o papel de governo.
	Implementar formas de comunicação entre os membros da rede de forma contínua e repetitiva.	Interação	26. Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da rede.
	Disponibilizar aos participantes um portfólio de serviços como: negociação com fornecedores, criação de campanha de marketing, atividades de capacitação para os empresários e seus funcionários, seminários e consultorias.	Gestão de Redes	27. Disponibilização de portfólio de serviços e produtos oferecidos pela Associação.
	Disponibilizar sistemas de incentivos para as empresas membros da rede.	Gestão de Redes	28. Implantação de sistema de incentivos para os participantes da Associação, que pode incluir premiação para os que têm maior pontuação.
Implementar formas de controle dos resultados das empresas presentes na rede.	Gestão de Redes	29. Implantação de sistema de informação ou portal que contemple operações da Associação	

Fonte: desenvolvido pela autora

2.9. Descrição da Rede APROVALE

Neste item descreve-se a rede APROVALE, rede definida para a aplicação deste estudo. Por mais que a apresentação não seja toda embasada em referenciais bibliográficos, optou-se por descrevê-la no capítulo de fundamentação teórica por verificar que a mesma apresenta além de dados internos da associação uma pesquisa bibliográfica a qual define a APROVALE como uma rede organizacional.

A APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) foi fundada em 1995 para atender às exigências legais da Indicação Geográfica, uma indicação que demonstra que um produto é patrimônio regional, sendo que seis vinícolas se associaram e iniciaram este processo. Com o passar do tempo, às funções da associação se ampliaram e os objetivos da associação se expandiram. No ano de 2017, a APROVALE conta com 22 associados produtores e 34 empreendimentos de apoio ao turismo, entre hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, queijarias, ateliês de artesanato e antiguidades entre outros (APROVALE, 2017a).

A APROVALE possui hoje como objetivos estratégicos: Fortalecer a gestão da entidade; Consolidar o posicionamento do Vale dos Vinhedos no mercado (realizando ações promocionais em conjunto, participando em feiras e eventos, realizando programações especiais nas quatro estações do ano, criando e promovendo materiais promocionais coletivos, realizando sinalização turística modelo, possuindo um centro de informações turísticas, mídias sociais, documentário, projetos diversos que beneficiem o todo e busquem o desenvolvimento sustentável da localidade) (APROVALE, 2017a).

Além disso, Fortalecer a cultura da cooperação; Intensificar as relações institucionais da associação com a comunidade, poder público e o comércio turístico local (organização de grupos de trabalho e articulação em conjunto para o desenvolvimento local); Incentivar a busca contínua pela excelência dos produtos e serviços (a Indicação Geográfica incentiva a evolução nos meios de cultivo e elaboração de produtos; Participação conjunta em pesquisas e projetos que visem melhorias nos produtos e serviços); Proteger e preservar a paisagem natural e a identidade cultural do Vale dos Vinhedos (APROVALE, 2017a).

Cabe destacar que o Rio Grande do Sul é o maior estado produtor de uvas do Brasil, responde por cerca de 90% da produção da fruta para processamento no país (IBRAVIN, 2016), sendo que em 2015 produziu 876.286 toneladas de uvas, que representou um aumento de 7,85% na produção de 2014 para 2015. A produção de vinhos, suco e derivados do Rio Grande do Sul foi de 583.015 milhões de litros, em 2015, 15,38% superior à verificada em 2014 (EMBRAPA, 2016).

A região da Serra gaúcha, onde atualmente estão os municípios de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Garibaldi, Carlos Barbosa, entre outros, são os maiores produtores do Rio Grande do Sul, e a APROVALE é a maior associação de vinicultores desta região (EMBRAPA, 2016).

Segundo a EMBRAPA Uva e Vinho (2016), o Vale dos Vinhedos onde a APROVALE está situada se localiza no nordeste do Rio Grande do Sul, em uma região serrana do estado. Seu território de Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos abrange as áreas dos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul. Esta área é caracterizada por uma bacia hidrográfica com vários pequenos rios e riachos que banham uma área montanhosa de 81.123 Km². A origem do seu povoamento se deu basicamente por meio da colonização italiana por volta de 1875. Os imigrantes italianos que colonizaram essas áreas eram, em sua maioria, oriundos da região do Vêneto e Trento na Itália (EMBRAPA, 2016) e representam um legado histórico, cultural e gastronômico para a Serra Gaúcha.

Os imigrantes trouxeram em sua bagagem o hábito de cultivo de videiras para a fabricação do vinho, tradição constante na vida dos italianos, além de outras características culturais que fazem parte da cultura do Vale dos Vinhedos até os dias de hoje (TONINI; MACKE, 2007).

A localização do Vale dos Vinhedos (Figura 13) fica pouco mais de 120 Km da capital estadual do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Seu clima é considerado temperado, possui as quatro estações bem definidas, sua paisagem muda em conformidade com as estações do ano. Seu inverno é considerado rigoroso para os padrões brasileiros, explorado pela indústria do turismo instalada nas proximidades do vale, pois encanta também pela hospitalidade de seus moradores e pela qualidade dos produtos oferecidos (APROVALE, 2017a).

Figura 13 Vale dos Vinhedos



Fonte: adaptado de APROVALE (2017a)

O Vale dos vinhedos é único no Brasil a possuir e ostentar a classificação de Denominação de Origem, o qual representa que os produtos e sua qualidade estão relacionados à terra, ao clima, às pessoas e à história da região. Quando uma região possui Denominação de Origem, as normas e controles ficam mais específicas, não somente em relação ao tipo da uva, mas também à quantidade máxima que pode ser colhida “(quando menos um vinhedo produzir, melhor será a qualidade da uva)”, além dos detalhes do processo de elaboração do vinho (APROVALE, 2017a; APROVALE, 2017b).

A região do Vale dos Vinhedos foi a primeira no país a ser reconhecida como Indicação Geográfica, a qual demonstra que um produto é patrimônio regional, normas e regras específicas estão organizadas para preservar a identidade, e cabe a APROVALE garantir e certificar a origem dos vinhos finos produzidos no Vale (APROVALE, 2017b).

O surgimento da APROVALE ocorreu em 1995 como uma associação comercial formada por um pequeno grupo de produtores localizados na região de Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul (APROVALE, 2017a). Sua formação aconteceu diante de dificuldades encontradas pelos produtores da região na geração individual de valor durante a produção e comercialização de vinhos finos e espumantes destinados ao mercado consumidor brasileiro (ZANCAN; DOS SANTOS; DA CRUZ, 2013).

Os produtores, em sua maioria caracterizados por pequenas empresas, com gestão familiar e com baixo investimento tecnológico, baixas capacidades produtivas e de investimentos, precisavam mudar as práticas de condução de suas organizações, tanto em termos produtivos como de gestão para poder competir no mercado vitivinicultor, que a partir da década de 1960, foi afetado por ações de grandes grupos internacionais de bebidas alcoólicas que chegaram ao país oferecendo produtos de qualidade superior das proporcionadas pelas empresas nacionais. Assim, a alternativa estratégica de criação de uma rede, que permitia o compartilhamento de recursos e riscos, parecia ser a solução ideal para que eles pudessem competir cada vez mais no mercado (ZANCAN; DOS SANTOS; DA CRUZ, 2013; APROVALE, 2017a).

Em 2016, eram 26 as vinícolas associadas à APROVALE, em 2017 são 22. Estas vinícolas representam 17% dos vinhos finos e 12% dos espumantes nacionais e elaboram uma média anual entre 10 e 12 milhões de garrafas. Também são produzidos sucos e outros derivados de uva. As vinícolas possuem perfis variados, tendo vinícolas familiares, sua elaboração é limitada e as vendas exclusivas em seu varejo, como há também grandes empresas com presença internacional (APROVALE, 2017a).

Segundo APROVALE (2017a), desde 1995 até os dias atuais, foram inúmeras as conquistas obtidas pelo Vale dos Vinhedos. A região ganhou melhorias em sua infraestrutura de acesso, sinalização turística, atraiu novos investidores da área de turismo, além dos vinhos terem ganhado renome e conquistado o mercado interno, as suas exportações também cresceram. “São inúmeros os prêmios recebidos em concursos internacionais atestando a excelência e fortalecendo a identidade dos vinhos e do roteiro enoturístico único no mundo” (APROVALE, 2017a).

A região, em 2002, obteve o reconhecimento como Indicação Geográfica, a partir deste momento o Vale dos Vinhedos poderia conceder aos vinhos que estivessem dentro dos padrões estabelecidos pela APROVALE o selo de Indicação de Procedência (IP) (EMBRAPA, 2016; APROVALE, 2017a). Cabe a APROVALE a gestão da Indicação Geográfica do Vale dos Vinhedos, de outras atividades como, informações sobre o território, turismo, apoio para realização de pesquisas científicas e acadêmicas e a promoção institucional do roteiro turístico da região (APROVALE, 2017a).

Segundo informações obtidas na APROVALE, muitos estudos e pesquisas acadêmicas e científicas, tanto nacionais como internacionais são realizadas anualmente tendo como foco o Vale dos Vinhedos e a APROVALE, entretanto, eles não possuem um registro desses materiais. Assim, em uma busca em bases de dados, encontraram-se alguns estudos abordando esta associação (APROVALE) como uma rede, sendo eles: (TONINI; MACKE, 2007; GENARI, 2010; ZANCAN, 2010; PEREIRA, 2012; ZANCAN; DOS SANTOS; DA CRUZ, 2013; FACCIN; MACKER; GENARI, 2013; SCHMIDT; SAES; MONTEIRO, 2014).

Entre eles, os de Faccin, Macker e Genari (2013), Zancan, Dos Santos e Da Cruz (2013) e Schmidt, Saes e Monteiro (2014) que são as pesquisas mais recentes e que apresentam resultados relevantes para esta pesquisa.

A pesquisa de Faccin, Macker e Genari (2013) possuía como objetivo medir o capital social de redes colaborativas das vitivinícolas da Serra Gaúcha. Para estes autores, o capital social pode ser descrito como a confiança entre os atores da rede, as normas compartilhadas, os valores híbridos, a identidade coletiva, a cultura e, dentre outras mais, as condições históricas, além de poder influenciar no bem-estar na sustentabilidade e no desempenho de uma organização (FACCIN; MACKER; GENARI, 2013).

O estudo utilizou três dimensões para trabalhar o capital social: (i) dimensão estrutural: relacionada ao padrão de conexão entre os atores e inclui as conexões e configurações de rede que descrevem o padrão de ligações em termos de mensuração, tais como densidade, conectividade, hierarquia e adequação organizacional; (ii) dimensão relacional: referente aos ativos que são criados e alavancados através do relacionamento, incluindo atributos como identificação, confiança, sanções, normas, obrigações e expectativas; (iii) dimensão cognitiva: são as visões compartilhadas, as interpretações e os sistemas de significações, como linguagem, códigos e narrativas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Assim, o estudo de Faccin, Macker e Genari (2013) identificou a presença de altos índices de capital social nas associações APROVALE e APROBELO, distribuídos uniformemente entre as três dimensões: relacional, estrutural e cognitiva. O estudo identificou que o alto estoque de capital social existente, principalmente relacionado ao elevado sentimento de pertencimento, respeito, colaboração, engajamento, conectividade e compartilhamento de objetivos e experiências, trouxeram para as redes estudadas oportunidades para alavancar a

competitividade individual das empresas coligadas. Ressaltando que para os autores a principal contribuição do seu estudo foi identificar que o capital social facilita a cooperação e melhora a eficiência (FACCIN; MACKER; GENARI, 2013).

O estudo de Zancan, Dos Santos e Da Cruz (2013) analisou as características estruturais e os mecanismos de coordenação envolvidos na formação da rede de cooperação APROVALE. Para o estudo, os autores utilizaram o conceito de mecanismos de coordenação propostos por Dhanaraj e Parkhe (2006), indica que além do gerenciamento da estrutura da rede, mecanismos que coordenam a mobilidade do conhecimento e a apropriabilidade da inovação precisam ser considerados. Mobilidade do conhecimento pode ser compreendida pela “absorção de conhecimento, criação de uma identidade percebida pela rede e capacidade de socialização interorganizacional”, e a apropriabilidade da inovação está relacionada a uma “distribuição equitativa dos valores criados no estabelecimento da rede por meio de processos de confiança, procedimentos justos e participação do direito de propriedade da inovação” (ZANCAN; DOS SANTOS; DA CRUZ, 2013).

Logo, os autores concluíram em seu estudo na APROVALE que a mobilidade do conhecimento entre os atores foi importante para o sucesso da formação da rede, criando uma identidade forte percebida na rede pelas demais organizações associadas. Já analisando a apropriabilidade da inovação, o estudo destacou que a maior inovação gerada foi a criação da estrutura organizacional da APROVALE, importância da consideração de mecanismos de coordenação na formação de uma rede de cooperação (ZANCAN; DOS SANTOS; DA CRUZ, 2013).

Já o estudo de Schmidt, Saes e Monteiro (2014) investigou os impactos associados à introdução de um registro de Indicação Geográfica em uma rede que opera dentro do sistema agroindustrial do vinho. Na região Sul do Brasil, a APROVALE, analisando se a Indicação Geográfica permite a criação de valor e como ocorre a apropriação deste valor gerado. Como resultados, a pesquisa demonstrou que os ganhos e as fontes de criação de valor nas redes existentes superam os custos e riscos percebidos nesses sistemas coletivos. Esse resultado foi considerado importante, especialmente porque a região de Vale dos Vinhedos é um modelo para outras regiões vitivinícolas do país, uma vez que é pioneira em termos de indicação geográfica no Brasil (SCHMIDT; SAES; MONTEIRO, 2014).

Além disso, a partir de informações obtidas com Naiára Martini, Turismóloga⁴ da APROVALE, foi possível identificar e caracterizar a APROVALE como uma rede, um Arranjo Produtivo Local, sendo que a associação é mantida exclusivamente através das mensalidades de seus associados e recebe apoio do Sebrae e do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), através do incentivo à promoção da rota e Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos, com aporte a passagens aéreas e diárias em eventos promovidos por ambos. O apoio é importante para que a APROVALE consiga sair do Rio Grande do Sul, aproximando a marca Vale dos Vinhedos de outros potenciais consumidores.

A APROVALE recebe apoio da Secretaria de Turismo do Rio Grande do Sul (dois estagiários que atendem no Centro de Atendimento ao Turista da APROVALE) e da Secretaria de Turismo de Bento Gonçalves, através do Conselho Municipal de Turismo (Comtur). Neste último caso, a APROVALE encaminha projetos anualmente, para impressões de materiais promocionais e auxílio na manutenção da sede, que abriga o Centro de Informações (APROVALE, 2017a).

A APROVALE contou com o apoio da Universidade de Caxias do Sul – UCS e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, no processo de reconhecimento da Indicação Geográfica. Além destas universidades, a APROVALE conta com o apoio da Embrapa Uva e Vinho, Embrapa Clima Temperado e Embrapa Floresta, Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN, Associação Brasileira de Enologia – ABE, Sebrae, Fabergs e Finep (APROVALE, 2017a).

Para ser associado da APROVALE, os sócios necessitam pagar uma mensalidade, o valor desta mensalidade depende do “tamanho” do associado. A APROVALE também possui uma Diretoria Executiva. A Gestão 2017/2018 esta composta da seguinte forma (Quadro 39):

⁴ "O turismólogo é capaz de transformar atrativos e destinos em produtos turísticos que reúnam características como apelo comercial viável, sustentabilidade e envolvimento da comunidade local". (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2017)

Quadro 34 Diretoria Executiva APROVALE

Presidência	Presidente Vice-Presidente
Diretoria	Diretor Administrativo e Financeiro Diretor de Enoturismo Diretor Técnico Diretor de Relações Comunitárias Diretor de Associados Produtores Diretora de Associados Setoriais Diretora de Infraestrutura Diretor de Eventos Institucionais
Conselho Superior	
Conselho Regulador de Indicação Geográfica, Técnico e de Pesquisa	
Conselho Fiscal	

Fonte: desenvolvido pela autora baseado em APROVALE (2017a)

A APROVALE possui uma sede própria (Figura 14) que se encontra na entrada do vale dos vinhedos. A sede funciona como ponto de informações turísticas para o vale dos vinhedos e também para reuniões e outras atividades da Associação.

Figura 14 Sede APROVALE



Fonte: autora (2017)

A APROVALE é uma associação que promove o desenvolvimento sustentável do Vale dos Vinhedos através do enoturismo, da integração entre os associados e a

comunidade para fomentar a busca contínua pela excelência em produtos e serviços. No próximo capítulo, consta o método de pesquisa deste estudo.

3. MÉTODO

Como proposta metodológica, apresenta-se um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite ao pesquisador alcançar seu objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erro e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 2003). Assim, o método apresentado nesta pesquisa contempla uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo, que teve como população os associados da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE.

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa, o que para Richardson (1989) caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

O método quantitativo é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, estudos que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis, que se propõem a investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal (RICHARDSON, 1989).

Adiante, apresenta-se o tipo de pesquisa que será empregado neste estudo, a população escolhida para participar da pesquisa, a forma de coleta de dados selecionada, bem como a forma como se pretende analisar os dados da pesquisa.

3.1. Tipo de pesquisa e procedimentos de coleta de dados

Este estudo foi quantitativo-descritivo, tendo como objetivo principal mensurar os dados através de análises estatísticas adequadas. Conforme Gil (2009), as pesquisas descritivas têm a finalidade de descrever características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados.

A pesquisa quantitativa-descritiva neste estudo permitiu a mensuração das percepções dos associados da Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale

dos Vinhedos – APROVALE, sobre a aplicabilidade de abordagens existentes que tratam de redes organizacionais.

Ressalta-se ainda que a pesquisa descritiva aqui possui um caráter transversal, pois os resultados buscados no estudo irão enfatizar um dado momento do tempo, ou seja, o período no qual os dados foram coletados (HAIR JR. et al., 2005).

Para esta pesquisa, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário, sendo que ele foi desenvolvido com base nas abordagens apontadas no referencial bibliográfico. A elaboração do questionário é parte fundamental desta pesquisa, pois ele foi criado a partir de um estudo exaustivo de abordagens teóricas que tratam da operação de redes organizacionais e da análise de medidas aplicáveis apresentadas e identificadas em cada uma das abordagens.

Um questionário de pesquisa, segundo Hair Jr et al., (2009) é composto de um conjunto de perguntas escritas ou verbais, ordenadas de acordo com um critério predeterminado e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes, de forma padronizada.

3.1.1. Procedimentos e coleta de dados

Para esta pesquisa, realizou-se um questionário estruturado aplicado via internet na modalidade de levantamento censitário, com todos os elementos da população definidos para este estudo (HAIR JR. et al., 2005). Os dados foram coletados nos meses de junho e julho de 2017, por meio de um questionário aplicado no modelo *survey* de forma eletrônica, ou seja, foram encaminhados pela internet via formulário eletrônico para os e-mails dos gestores das empresas associadas à APROVALE.

A ferramenta de coleta de dados utilizada para a criação do *survey* foi o qualtrics, (*Online Survey Software & Insight Platform*). O link da pesquisa foi direcionado para a APROVALE que os encaminhou para os respondentes via e-mail, sendo que os associados que não responderam durante este encaminhamento foram visitados presencialmente e coletadas as suas respostas.

O Anexo 3 apresenta o questionário desenvolvido para este estudo, o qual, segundo Hair Jr. et al., (2005) deve conter uma apresentação explicando ao entrevistado as razões e o objetivo do estudo, garantindo o sigilo das informações e agradecendo antecipadamente pela participação.

O questionário foi construído após a consolidação das medidas aplicáveis das abordagens estudadas (Quadro 32). Deste quadro, foram retiradas as questões já estruturadas para um melhor entendimento do respondente sobre o assunto.

Para cada uma das medidas aplicáveis listadas no questionário, há duas questões a serem respondidas:

- A primeira questão está relacionada a identificar se a medida ou ação já foi aplicada na rede estudada nos últimos 5 anos. A questão possui respostas na escala ordinal (“nunca”, “poucas vezes”, “algumas vezes”, “muitas vezes” e “sempre”). A escala ordinal permite indicar a ordem de *ranking* de um grupo de itens associados a determinadas características (MATTAR, 1996), podendo assim identificar quais medidas já foram utilizadas ou aplicadas na rede estudada bem como quantificar a utilização de cada uma das medidas pela Rede.
- A segunda questão pretende identificar a importância desta ação/aplicação para o funcionamento da rede. A escala utilizada para medir a importância foi a escala intervalar do tipo *Likert* (de 1 a 10, sendo: “1 sem importância” e “10 grande importância”), que permite comparar diferenças entre as medições (MATTAR, 1996), identificando o nível de importância de cada uma das aplicabilidades.

Tanto as questões como a forma de escrita e apresentação do survey foram passados pelo pré-teste da pesquisa.

3.1.2. Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados

O Pré-teste do instrumento de coleta de dados, conforme Hair Jr et al., (2009), permite que a validade de conteúdo de um questionário possa ser aferida subjetivamente por meio de julgamento de especialistas, realização de pré-testes com múltiplas amostras e outros meios que permitam avaliar a correspondência entre os itens do questionário e o conceito de interesse.

O pré-teste do instrumento de pesquisa foi realizado na Associação Rota das Salamarias – Marau/Rio Grande do Sul, uma Associação fundada com objetivo de desenvolver, estruturar, organizar e divulgar o turismo rural. Sem fins lucrativos, a entidade não possui qualquer cunho partidário, social ou religioso. A Associação nasceu em junho de 2008 da união de vários proprietários rurais e empreendedores em turismo que passaram a discutir a implantação e a organização do turismo rural nas comunidades rurais de Nossa Senhora do Carmo, São Luiz da Mortandade e Taquari na cidade de Marau – Rio Grande do Sul (ROTA DA SALAMARIA, 2017).

A Associação Rota da Salamaria tem trabalhado com o objetivo de estabelecer parcerias diversas objetivando defender os interesses e atender às necessidades de seus associados, bem como de toda a região. Possui como principais objetivos:

- Desenvolvimento do Turismo rural no município de Marau RS.
- Auxiliar e apoiar, de maneira técnica e prática, os associados de diferentes segmentos interessados em investir na atividade turística.
- Integrar as áreas rurais com interesse turístico, dos municípios da região.
- Incentivar e promover a atividade turística no meio rural.
- Conscientizar a sociedade para a importância do turismo em área rural.
- Estimular e apoiar debates com temas relevantes sobre o turismo rural sustentável.
- Estimular, apoiar e realizar ações, cursos e atividades voltadas para a qualificação e capacitação de recursos humanos para o turismo rural.
- Promover, incentivar e estimular a criação e a melhoria da infraestrutura para a atividade de turismo em área rural.
- Estimular, apoiar e financiar trabalhos de Fomento do rural, Pesquisa técnica e mercadológica.
- Informação e divulgação, Organização de empreendedores, Gestão de negócios de turismo rural, Organização e fortalecimento institucional.
- Preservação e conservação do patrimônio cultural , histórico, arquitetônico e ambiental das comunidades envolvidas.
- Incentivar o aperfeiçoamento e promoção do artesanato local e da arte popular (ROTA DA SALAMARIA, 2017).

A Associação Rota da Salamaria possui hoje 10 empreendimentos associados (Cantina da Terra, Ristorante e Salamaria Camera, Cantina Antonio Maculan, Cantina Manfroi, Cantina Bordignon, Brocco Esporte e Lazer, Cantina Maculan, Casa do Mel, Erva-mate Pagnussat e Cachaçaria Pol). A aplicação do pré-teste com estes associados ocorreu de forma presencial e qualitativa, os respondentes acessaram o link criado para a pesquisa e avaliaram sua apresentação e o entendimento de cada uma das questões.

O pré-teste foi realizado qualitativamente com 6 dos empreendimentos associados à Rota da Salamaria. Os pré-testes foram finalizados com o total de 6 participações por identificar que não se estava obtendo novas informações relevantes para a pesquisa nas aplicações, estabelecendo assim um esgotamento de informações. Esta decisão baseou-se nos conceitos de Sampieri et al. (2013), que indicam que uma amostra deve ter um equilíbrio entre a saturação e a representatividade da pesquisa.

A aplicação do pré-teste aconteceu no mês de abril de 2017 e foi realizado presencialmente com cada respondente. Cada aplicação e avaliação da pesquisa duraram em torno de 30 minutos, sendo que o respondente iniciava acessando o link da pesquisa e respondia as questões apresentadas. No momento da aplicação do questionário, várias questões foram levantadas ao respondente:

- Layout da pesquisa, formato da apresentação das questões, quantidade de perguntas, tempo levado para responder a pesquisa;
- Dificuldades com as questões apresentadas, entendimento sobre o que se estava pedindo nas questões, palavras não compreendidas, informações ou palavras constrangedoras – realizadas em cada uma das questões;
- Considerações gerais sobre o questionário;

O primeiro respondente apresentou dificuldade em entender a forma de avaliação, marcação das questões. No layout do questionário, a informação 1 (sem importância) e 10 (grande importância) não estava na mesma linha, dificultando o entendimento do respondente. O mesmo indicou que acharia mais adequado juntar informações.

Tanto o primeiro quanto o segundo respondente perguntaram se a palavra rede escrita em algumas das questões estava relacionada à Associação ao qual eles faziam parte, sugerindo assim, que houvesse um padrão da forma de indicação da informação.

Nas demais aplicações do pré-teste nenhuma informação em relação ao entendimento e escrita das questões foi levantada. Mas destaca-se que todos eles avaliaram o questionário como positivo para a indicação de medidas aplicáveis para implementação de redes organizacionais, ressaltando que todas as questões tinham um grau de importância e que levantavam informações fundamentais e que poderiam auxiliar na implantação, manutenção e gestão de uma rede bem como da Associação ao qual eles fazem parte.

Ressalta-se ainda que o segundo respondente destacou que gostaria muito que o resultado da pesquisa pudesse ser apresentado a ele, pois poderia auxiliar no crescimento e desenvolvimento da Associação, pois há muita dificuldade da associação se manter e se fortalecer devido a falta de informações e auxílios técnicos e científicos.

O respondente enfatizou que algumas das questões apresentadas poderiam ter grande impacto se realizadas na associação Rota da Salamaria, considerando de grande importância, como por exemplo, as questões 11, 14, 16 e 26 (Apêndice 2).

Diante de tais observações, algumas alterações foram realizadas no questionário (Quadro 34):

Quadro 35 Adequações semânticas realizadas no Questionário

Termos usados no questionário antes do pré-teste	Termos substitutos após o pré-teste
... sendo 1 (sem Importância) e 10 (grande Importância)	... sendo: 1 (sem Importância) e 10 (grande Importância)
Questão 6: Identificar as diversas formas de interação que acontecem na rede.	Questão 6: Identificar as diversas formas de interação que acontecem na Associação.
Questão 22: Realizar eventos de integração entre todos os associados da rede.	Questão 22: Realizar eventos de integração entre todos os associados da Associação.
Questão 26: Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da rede.	Questão 26: Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da Associação.

Fonte: Desenvolvido pela autora – resultado da pesquisa

Realizando uma análise geral da aplicação do pré-teste em relação às questões levantadas na hora da sua aplicação, e as informações obtidas pelos respondentes, foi possível identificar que: (Quadro 35)

Quadro 36 Informações Pré-teste

Informação Levantada	Identificado	Alterado
Layout da pesquisa	Ok	Não
Formato da apresentação das questões	Juntas a informação: sendo 1 (sem importância) e 10 (Grande Importância) que aparecia separada na questão.	Ajustado para que a informação apareça junto e mais clara.
Quantidade de perguntas	OK	Não
Tempo levado para responder a pesquisa	OK	Não
Dificuldades com as questões apresentadas	Ok	Não
Entendimento sobre o que se estava pedindo nas questões	Padronizar a palavra associação ao invés de abordar associação e rede;	Padronizada a palavra associação em todas as questões;
Palavras não compreendidas	Ok	Não
Informações ou palavras constrangedoras	Ok	Não
Considerações gerais sobre o questionário	Que o questionário estava bem entendível e com questões consideradas importantes.	Foi possível observar no momento em que eles respondiam as questões que elas representavam ações relevantes para eles e que despertou o interesse dos participantes.

Fonte: Desenvolvido pela autora – resultado da pesquisa

Após a análise deste pré-teste com os associados da Rota da Salamaria, encaminhou-se o questionário já com as alterações para a Naiára Martini, Turismóloga da APROVALE, a qual respondeu o questionário procurando analisar a sua apresentação e o entendimento de cada uma das questões apresentadas.

Como resposta de sua análise, a mesma indicou que a palavra clientes expressa na questão 1 não estava entendível, indagando sobre quem seriam clientes e que a Associação é uma entidade representativa e institucional e que não possui clientes. Além disso, destacou que o questionário possuía questões interessantes ao seu ponto de vista.

Assim, realizou-se uma segunda adequação no questionário (Quadro 36), alterando a questão 1.

Quadro 37 Segunda etapa de adequações semânticas realizadas no Questionário

Termos usados no questionário antes do pré-teste	Termos substitutos após o pré-teste
Questão 1: Levantamento e cadastro de clientes da Associação.	Questão 1: Levantamento e cadastro de clientes das empresas presentes na Associação.

Fonte: Desenvolvido pela autora – resultado da pesquisa

Finalizados os pré-testes e realizados os ajustes no questionário, iniciou-se o processo de coleta de dados da pesquisa.

3.2. População e amostra

A população do estudo foi constituída pelos associados da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE. A pesquisa foi conduzida com o total de elementos, ou seja, por censo, que possui como característica investigar “todos os elementos de uma população” (HAIR JR. et al., 2005, p. 237).

O questionário foi respondido pelos gestores das vinícolas associadas e dos empreendimentos de apoio ao turismo, hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, queijarias, ateliês de artesanato e antiguidades entre outros que são associados à rede APROVALE. Estes gestores foram selecionados com base em seu conhecimento sobre a atuação do associado com a rede APROVALE, sendo que a indicação do gestor foi realizada pela APROVALE.

A APROVALE em 2017 é uma rede formada por diferentes atores, tendo 56 associados, sendo que além das vinícolas o roteiro abriga hotéis e pousadas, restaurantes, operadoras de turismo assim como ateliês de arte, artesanato e antiguidades, queijaria gourmet e agroindústrias de geleias, doces e biscoitos (APROVALE, 2017a). O quadro 37 apresenta a lista dos associados da APROVALE.

Quadro 38 Associados da APROVALE

Associados Produtores	Adega Cavalleri; Adega e Vinhedos Dom Eliziário; Casa Valduga Complexo Enoturístico; Cooperativa Vinícola Aurora; Famiglia Tasca; Gran Legado; IFRS Campus Bento; Lidio Carraro Vinícola Doutique; Miolo Wine Group; Peculiare Vinhos Únicos; Pizzato Vinhas e Vinhos; Terragnolo Vinhos Finos; Vallontano Vinhos Nobres; Vinhos Don Laurindo; Vinhos Larentis; Vinhos Tilton; Vinícola Almaúnica; Vinícola Calza; Vinícola Cave de Pedra; Vinícola Dom Cândido; Vinícola Torcello; Vinícola Toscana.	Total: 22
Restaurantes	Alitália Posto Per Mangiare; Complexo Engenho do Vale - Restaurante, Loja de Vinhos e Loja De Móveis; Giordani Gastronomia Cultural; Mamma Gema Trattoria e Pizaentrevinhos; Restaurante Dona Carolina; Risoteria e Café Vallontano; Restaurante e Churrascaria Zandonai; Restaurante Sbórnea's; Ristorante Nonna Metilde; Valle Rustico Restaurante.	Total: 10
Hotéis e Pousadas	Farina Park Hotel; Hotel Laghetto Viverone Bento; Hotel Villa Michelin; Pousada Borgheto Sant'Anna; Pousada Ca'di Valle; Pousada Castello Benvenuti; Pousada Florenza; Spa do Vinho Hotel & Condomínio Vitivinícola.	Total: 8
Outros produtos e serviços	Casa Madeira Varejo e Restaurante; Artesanato do Vale; Atelier Refúgio da Colina; Artes e Delícias; Benvenuti Móveis e Decorações; Couros do Valle; Dolcetto do Vale; Giordani Turismo; Itallinni Biscotteria; Memorial do vinho; Queijaria Valbrenta; Grupo S.C.A; Salini Turismo; Union Distillery; Jardim Leopoldina; Zaccaron Alimentos.	Total: 16
Total geral de associados APROVALE:		56

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir dos dados da APROVALE (2017)

Cabe ressaltar que destes 56 empreendimentos associados, 5 possuem mesmo dono, ou seja, responderam apenas uma vez ao questionários, sendo elas:

- Casa Valduga, Casa Madeira e Jardim Leopoldina;
- Hotel Villa Michelin e Memorial do Vinho;
- Dolceto do Vale e Zacarron Alimentos;
- Pousada Castello Benevenuti e Benevenuti móveis e decoração;

Assim, ao total, 51 respondentes para a pesquisa, sendo estes o todo de associados da APROVALE.

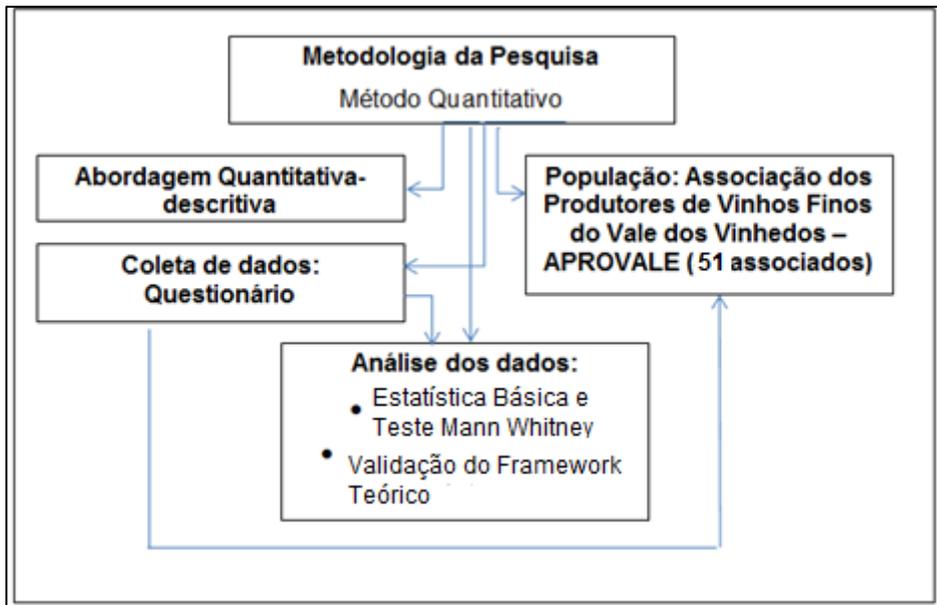
3.3. Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados consiste em interpretar os dados obtidos, propiciando que os resultados sejam analisados para a preparação das conclusões, para que dessa forma, a questão da pesquisa possa ser respondida e os objetivos propostos alcançados. Para tanto, os dados foram classificados, codificados e tabulados segundo critérios que facilitem a análise e interpretação em conformidade com os objetivos da pesquisa.

Então, utilizaram-se estatísticas descritivas básicas. A análise das informações está apresentada em tabelas referentes às análises realizadas, ou seja, os dados coletados foram cotejados com o referencial bibliográfico descrito neste estudo com o objetivo de identificar a importância das medidas aplicáveis listadas no questionário e quais delas já estão ou já foram realizadas pela rede APROVALE.

A figura 15 apresenta um diagrama metodológico da pesquisa, ou seja, os passos os quais a pesquisa percorreu para se alcançar o objetivo geral.

Figura 15 Diagrama metodológico completo



Fonte: Desenvolvido pela autora

No próximo item, inicia-se a análise e discussão dos dados referentes à pesquisa, apresentando a descrição da rede estudada, APROVALE, bem como a descrição dos dados e suas análises.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar os dados coletados, bem como realizar uma análise e discussão dos resultados. Os dados são de natureza quantitativa, obtidos por meio de questionários e foram analisados conforme descrito na seção anterior.

Inicia-se com a apresentação dos dados obtidos com a pesquisa de campo, e finaliza-se com a análise destes dados, levando em consideração os objetivos do estudo. Finaliza-se com a conclusão das análises dos dados e a apresentação do Framework de Medidas Aplicáveis em Redes Organizacionais (Figura 21) com os achados desta tese.

4.1. Resultados Obtidos

Os questionários foram aplicados via censo com 51 respondentes associados da APROVALE, sendo este o total de sócios. Logo, apresentam-se a seguir os resultados obtidos com o questionário, para isso, serão utilizados os valores referentes à quantidade de respostas, em números inteiros e o quanto eles representam em porcentagem do total da amostra. Os cálculos de porcentagem seguem a ABNT/NBR 589/11977 a qual dispõe sobre as regras de arredondamento da numeração decimal e, para este estudo, foi utilizado o número aproximado com uma casa depois da vírgula.

Nesse viés, com relação ao tipo de estabelecimento, dos 51 respondentes, 22 deles responderam ser da área de vinícolas (43,2 %), 11 da área de Gastronomia e produtos regionais (21,6%), 9 Hotéis/Pousadas (17,6 %) e 9 outros produtos e serviços (17,6%). Quanto ao tempo em que os respondentes são sócios da APROVALE, 47 indicaram possuir mais de 5 anos (92,2%), enquanto apenas 2 possuem de 3 a 5 anos (3,9 %) e 2 de 1 a 3 anos (3,9%). Todos os associados vinícolas e Gastronomia e produtos regionais possuem mais de 5 anos, 2 hotéis/pousadas de 3 a 5 anos e 2 outros produtos e serviços de 1 a 3 anos como sócios da APROVALE, conforme tabela 2 abaixo.

Tabela 2 Perfil dos associados da APROVALE

Área da Empresa	Quantidade de sócios	Tempo de APROVALE
Vinícolas	22	22 - mais de 5 anos
Gastronomia e produtos regionais	11	11 - mais de 5 anos
Hotéis/pousadas	9	7 - mais de 5 anos 2 - de 3 a 5 anos
Outros produtos e serviços	9	7 - mais de 5 anos 2 - de 1 a 3 anos
Total	51 – 100%	51 – 100%

Fonte: desenvolvido pela autora (2017)

Para realizar a descrição das respostas de cada uma das questões apresentadas aos respondentes, considerou-se para este estudo:

- Em relação à prática ser ou não realizada pela Associação, em que os respondentes marcaram (nunca, poucas vezes, algumas vezes, muitas vezes e sempre), considerou-se como **prática não realizada** as marcadas com (nunca, poucas vezes e algumas vezes) e **prática realizada** (muitas vezes e sempre).
- Para a importância da prática (com graus de 1 a 10, sendo 1 sem importância e 10 grande importância), considerou-se para a descrição dos dados a prática importante com graus de 7 a 10, e não importante abaixo de 7.

Além disso, para a descrição da importância das questões, foram realizados cálculos comparando: **práticas não realizadas X importância**, e as **práticas realizadas X importância**, encontrando-se a média, a mediana e o desvio padrão para cada uma das questões. A utilização desta comparação entre **práticas não realizadas X importância**, e as **práticas realizadas X importância** tem como intuito qualificar a importância das práticas selecionadas. Pois torna-se importante verificar se quem pratica esta ação considera-a importante para o processo.

Também foi realizado o Teste Mann Whitney, não paramétrico para comparar duas amostras independentes e verificar se há diferença significativa no valor indicado para a importância da prática para quem a indicou como realizada ou não realizada na APROVALE. Foi realizado um teste não paramétrico pois não há normalidade entre os dados e a amostra é pequena. Ainda que a pesquisa seja censitária, como um desejo de generalizar os resultados, o Teste Mann Whitney foi utilizado neste sentido, como uma forma ilustrativa.

Ressalta-se que a nomenclatura, **práticas realizadas** e **práticas não realizadas** está relacionada à indicação dos respondentes em relação às medidas já

terem ou não sido realizadas na APROVAL. A indicação está relacionada à percepção e opinião do associado em relação à prática, ou seja, é possível observar opiniões diferentes/divergentes em relação às indicações das práticas realizadas ou não realizadas na APROVALE.

Assim, nas primeiras oito questões apresentadas, as quais elencam Medidas de Diagnóstico da rede (levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede), observa-se que: na primeira questão (**Levantamento e cadastro de clientes das empresas presentes na associação**), 41 respondentes (80,4%) indicaram que a prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 21,6 % nunca, 29,4% poucas vezes e 29,4% algumas vezes), e apenas 10 respondentes (19,6%) indicaram que a prática é realizada na Associação (13,7 % muitas vezes, 5,9% sempre).

Em relação à importância da prática, considerando graus de 1 a 10, sendo 1 sem importância e 10 grande importância, 40 respondentes (78,4%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10, sendo (Grau 7 - 3,9%, Grau 8- 15,7%, Grau 9 - 15,7% e Grau 10 - 43,1%), e somente 11 respondentes (21,6 %) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,00 ($s=2,345$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que a ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 9,40 ($s=0,699$), com mediana 9,50.

Para a segunda questão apresentada, (**Levantamento e cadastro de concorrentes da associação**) dos 51 respondentes, 48 (94,1%) indicaram que prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 53% nunca, 27,5% poucas vezes e 13,5% algumas vezes), e apenas 3 respondentes (5,9%) indicaram que a prática é realizada na Associação (5,9% muitas vezes, 0% sempre).

Em relação à importância desta prática, (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 29 (56,9%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 -19,6%, Grau 9 - 13,7% e Grau 10 - 17,7%), e 22 respondentes (43,1%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é**

realizada na APROVALE, a média de importância para a questão foi 6,63 ($s=2,606$), com mediana 7,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 9,00 ($s=0,756$), com mediana 9,00.

Em relação à questão três (**Levantamento do nível de fidelização dos clientes da Associação**), dos 51 respondentes, 43 (84,4%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 21,6% nunca, 19,6% poucas vezes e 43,2% algumas vezes), e 8 respondentes (15,6%) indicaram que a prática é realizada na Associação (13,7% muitas vezes, 1,9% sempre).

Sobre a importância da prática, (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 47 (92,2%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 7,9%, Grau 8 - 23,5%, Grau 9 - 25,5% e Grau 10 - 35,3%), e apenas 4 respondentes (7,8%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,60 ($s=1,482$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,00 ($s=0,756$), com mediana 9,00.

Para a questão quatro (**Levantamento do nível de eficiência operacional da Associação no atendimento aos clientes**), dos 51 respondentes, 38 (74,5%) indicaram que a prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 27,5% nunca, 5,9% poucas vezes e 41,1% algumas vezes), e 13 respondentes (25,5%) indicaram que a prática é realizada na Associação (13,7% muitas vezes, 11,7% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 47 (92,1%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 2%, Grau 8 - 27,4%, Grau 9 - 7,8% e Grau 10 - 54,9%) e apenas 4 respondentes (7,8%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,82 ($s=1,449$), com mediana 10,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,46 ($s=0,776$), com mediana 10,00.

Na questão cinco (**Levantamento da Capacidade de Inovação das empresas participantes e da Associação como um todo**), dos 51 respondentes,

42 (82,4%) indicaram que a prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 35,3% nunca, 13,7% poucas vezes e 33,4% algumas vezes), e 9 respondentes (17,6%) indicaram que a prática é realizada na Associação (15,7% muitas vezes, 1,9% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 46 (90,2%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10, sendo (Grau 7 - 11,8%, Grau 8 - 19,6%, Grau 9 - 23,5% e Grau 10 - 35,3%), e apenas 5 respondentes (9,8%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,33 ($s=1,618$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,44 ($s=0,882$), com mediana 10,00.

Na questão seis (**Identificar as diversas formas de interação que acontecem na Associação**), dos 51 respondentes, 38 (74,5%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 13,7% nunca, 33,4% poucas vezes e 27,4% algumas vezes), e 13 respondentes (25,5%) indicaram que a prática é realizada na Associação (17,7% muitas vezes, 7,8% sempre).

Sobre a importância da prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 48 (94,1%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10, sendo (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 - 21,5%, Grau 9 - 33,4% e Grau 10 - 33,4%), e apenas 3 respondentes (5,9%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, atenta-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,58 ($s=1,266$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,46 ($s=0,660$), com mediana 10,00.

Na questão sete (**Identificar na Associação as empresas que não interagem com a rede**) dos 51 respondentes, 39 (76,5%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 21,6% nunca, 23,5% poucas vezes e 31,4% algumas vezes), e 12 respondentes (23,5%) indicaram que a prática é realizada na Associação (21,6% muitas vezes, 1,9% sempre).

Para a importância desta prática, (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 42 (82,3%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 - 13,7%, Grau 9 - 33,4% e Grau 10 - 29,4%), e 9 respondentes (17,7%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,10 ($s=2,036$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 8,92 ($s=1,084$), com mediana 9,00.

A questão oito (**Levantamento do nível de confiança existente entre os membros da Associação**) dos 51 respondentes, 43 (84,4%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 23,5% nunca, 21,6% poucas vezes e 39,3% algumas vezes), e 8 respondentes (15,6%) indicaram que a prática é realizada na Associação (13,7% muitas vezes, 1,9% sempre).

Sobre a importância da prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 46 (90,2%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 15,7% , Grau 8 - 13,7%, Grau 9 - 33,4% e Grau 10 - 27,4%), e 5 respondentes (9,8%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,33 ($s=1,507$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,25 ($s=0,707$), com mediana 9,00.

A tabela a seguir (Tabela 3) apresenta um resumo das questões de diagnóstico da rede.

Tabela 3 Resumo Medidas de Diagnóstico

Questões apresentadas no questionário aplicado aos associados da APROVALE	Já foi realizada pela APROVALE		Total de importância	Já foi realizada pela APROVALE X Importância da prática para os associados da APROVALE				Teste Mann Whitney
	Sim	Não		7 a 10	Sim	Não	P	
Medidas de Diagnóstico	Sim	Não	7 a 10	Média	Mediana	Média	Mediana	P
1 Levantamento e cadastro de clientes das empresas presentes na associação	19,6%	80,4%	78,4%	9,40 (s= 0,699)	9,50	8,00 (s= 2,345)	9,00	0,123
2 Levantamento e cadastro de concorrentes da Associação	5,9%	94,1%	56,9%	9,00 (s= 1,000)	9,00	6,63 (s= 2,606)	7,00	0,119
3 Levantamento do nível de fidelização dos clientes da Associação	15,6%	84,4%	92,2%	9,00 (s= 0,756)	9,00	8,60 (s= 1,482)	9,00	0,706
4 Levantamento do nível de eficiência operacional da Associação no atendimento aos clientes	25,5%	74,5%	92,1%	9,46 (s= 0,776)	10,00	8,82 (s= 1,449)	10,00	0,217
5 Levantamento da Capacidade de Inovação das empresas participantes e da Associação como um todo.	7,6%	82,4%	90,2%	9,44 (s= 0,882)	10,00	8,33 (s= 1,618)	9,00	*0,037
6 Identificar as diversas formas de interação que acontecem na Associação	25,5%	74,5%	94,2%	9,46 (s= 0,660)	10,00	8,58 (s= 1,266)	9,00	*0,018
7 Identificar na Associação as empresas que não interagem com a rede	23,5%	76,5%	82,4%	8,92 (s= 1,084)	9,00	8,10 (s= 2,036)	9,00	0,352
8 Levantamento do nível de confiança existente entre os membros da Associação	15,6%	84,4%	90,2%	9,25 (s= 0,707)	9,00	8,33 (s= 1,507)	9,00	0,117

Legenda: * p do teste de Mann-Whitney inferior a 0,05

Fonte: desenvolvida pela autora

Ressalta-se que em relação ao teste Mann-Whitney, diferenças significativas entre quem respondeu que a prática **foi realizada X Importância** ou **não foi realizada X Importância**, foram encontradas apenas na questão 5 e 6 como pode ser observado na tabela 3.

Para as questões que apresentam Medidas de implementação da rede (que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de formação e/ ou gestão da rede), percebe-se que: A questão nove (**Definição de regras que definem o processo de interação entre os membros da Associação**), dos 51 respondentes, 37 (72,5%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 21,6% nunca, 27,4% poucas vezes e 23,5% algumas vezes), e 14 respondentes (27,5%) indicaram que a prática é realizada na Associação (15,7% muitas vezes, 11,8% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 48 (94,0%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 9,8%, Grau 8 - 25,5%, Grau 9 - 13,7% e Grau 10 - 45,0%), e 3 respondentes (6,0%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,68 ($s=1,375$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,14 ($s=1,167$), com mediana 9,50.

Na questão dez (**Instituir o papel do Broker, que são profissionais que juntam os membros da Associação para realização de projetos**) dos 51 respondentes, 41 (80,4%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 35,3% nunca, 19,6% poucas vezes e 25,5% algumas vezes), e 10 respondentes (19,6%) indicaram que a prática é realizada na Associação (13,7% muitas vezes, 5,9% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 47 (92,0%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 3,9%, Grau 8 - 23,5%, Grau 9 - 23,5% e Grau 10 - 41,1%), e 4 respondentes (8,0%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,80 ($s=1,346$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,00 ($s=1,054$), com mediana 9,00.

Para a questão onze (**Adoção de selo de qualidade para os produtos/ serviços oferecidos pela Associação**), dos 51 respondentes, 27 (52,9%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 13,7% nunca, 3,9% poucas vezes e 35,3% algumas vezes), e 24 respondentes (47,1%) indicaram que a prática é realizada na Associação (15,7% muitas vezes, 31,4% sempre).

Sobre a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 48 (94,1%) pontuaram a prática

com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 3,9%, Grau 8 - 13,7%, Grau 9 - 19,6% e Grau 10 - 56,9%), e 3 respondentes (5,9%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 9,00 ($s=1,359$), com mediana 10,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,33 ($s=1,090$), com mediana 10,00.

Para a questão doze, (**Obtenção de apoio e incentivos do setor público para a Associação**) dos 51 respondentes, 32 (62,7%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 9,8% nunca, 21,6% poucas vezes e 31,4% algumas vezes), e 19 respondentes (47,1%) indicaram que esta prática é realizada na Associação (17,6% muitas vezes, 19,6% sempre).

Sobre a importância desta prática, (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), os 51 respondentes (100,0%) apontaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 3,9%, Grau 8 - 11,8%, Grau 9 - 27,4% e Grau 10 - 56,9%), e nenhum respondente marcou graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 9,34 ($s=0,787$), com mediana 9,50 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,42 ($s=0,961$), com mediana 10,00.

Na questão treze (**Contratação de serviços de forma compartilhada pelos membros da Associação, tais como contabilidade, consultoria entre outros**) dos 51 respondentes, 35 (68,6%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 17,6% nunca, 13,7% poucas vezes e 37,3% algumas vezes), e 16 respondentes (31,4%) indicaram que a prática é realizada na Associação (11,8% muitas vezes, 19,6% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 48 (94,1%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 - 11,8%, Grau 9 - 29,4% e Grau 10 - 47,0%), e 3 respondentes (5,9%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 9,09 ($s=1,173$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,00 ($s=1,211$), com mediana 9,00.

Na questão quatorze (**Realização de compras em conjunto pelos membros da Associação**), dos 51 respondentes, 47 (92,2%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 54,9% nunca, 23,6% poucas vezes e 13,7% algumas vezes), e 4 respondentes (7,8%) indicaram que a prática é realizada na Associação (3,9% muitas vezes, 3,9% sempre).

Sobre a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 44 (86,2%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 7,8%, Grau 8 -13,7%, Grau 9 - 25,5% e Grau 10 - 39,2%), e 7 respondentes (13,7%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,57 ($s=1,529$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,50 ($s=1,000$), com mediana 10,00.

Na questão quinze (**Compartilhamento de infraestrutura pelos membros da Associação (edifícios, instalações estacionamentos e outros)**), dos 51 respondentes, 40 (78,4%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 15,7% nunca, 23,5% poucas vezes e 39,2% algumas vezes) e 11 respondentes (21,6%) indicaram que a prática é realizada na Associação (7,8% muitas vezes, 13,7% sempre).

Para a importância desta prática, (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 44 (86,2%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 3,9%, Grau 8 - 29,4%, Grau 9 - 15,7% e Grau 10 - 37,2%), e 7 respondentes (13,7%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,28 ($s=1,921$),

com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,00 ($s=1,000$), com mediana 9,00.

Na questão dezesseis (**Realização de parcerias entre a Associação e Instituições de Ensino**), dos 51 respondentes, 40 (78,4%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 9,8% nunca, 31,4% poucas vezes e 37,2% algumas vezes), e 11 respondentes (21,6%) indicaram que a prática é realizada na Associação (15,7% muitas vezes, 5,9% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 49 (96,1%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 - 15,7%, Grau 9 - 25,5% e Grau 10 - 49,0%), e 2 respondentes (3,9%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, pontua-se que: dos que marcaram que esta ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 9,05 ($s=1,218$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,18 ($s=1,079$), com mediana 10,00.

Para a questão dezessete (**Realização de investimentos compartilhados pelos participantes da Associação**), dos 51 respondentes, 45 (88,2%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 15,7% nunca, 23,5% poucas vezes e 49,0% algumas vezes), e 6 respondentes (11,8%) indicaram que a prática é realizada na Associação (3,9% muitas vezes, 7,8% sempre).

Sobre a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 44 (86,3%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 11,8%, Grau 8 - 21,6%, Grau 9 - 17,6% e Grau 10 - 35,3%), e 7 respondentes (13,7%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,18 ($s=1,898$), com mediana 8,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,33 ($s=0,816$), com mediana 9,50.

Para a questão dezoito (**Adoção de mecanismos de socialização de conhecimentos entre os membros da Associação, como treinamentos, workshops, palestras entre outros**) dos 51 respondentes, 40 (78,4%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 3,9% nunca, 33,3% poucas vezes e 41,2% algumas vezes), e 11 respondentes (21,6%) indicaram que a prática é realizada na Associação (15,7% muitas vezes, 9,8% sempre).

Sobre a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 49 (96,0%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 3,9%, Grau 8 - 21,6%, Grau 9 - 23,5% e Grau 10 - 47,0%), e 2 respondentes (3,9%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 9,05 ($s=1,176$), com mediana 9,50 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,09 ($s=0,831$), com mediana 9,00.

Na questão dezenove (**Adoção de instrumentos contratuais para definir responsabilidades dos membros da Associação**) dos 51 respondentes, 33 (64,7%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 9,8% nunca, 27,4% poucas vezes e 27,4% algumas vezes), e 18 respondentes (35,3%) indicaram que a prática é realizada na Associação (17,6% muitas vezes, 17,6% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 44 (86,2%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 0%, Grau 8 - 21,6%, Grau 9 - 27,4% e Grau 10 - 37,2%), e 7 respondentes (13,7%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,94 ($s=0,998$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 8,94 ($s=0,998$), com mediana 9,00.

Na questão vinte (**Elaboração de planos de ações e/ou Planejamento estratégico para a Associação**), dos 51 respondentes, 35 (68,6%) indicaram que

esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 3,9% nunca, 19,6% poucas vezes e 45,0% algumas vezes), e 16 respondentes (31,4%) indicaram que a prática é realizada na Associação (19,6% muitas vezes, 11,8% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), os 51 respondentes (100,0%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 - 25,5%, Grau 9 - 9,8% e Grau 10 - 58,8%), e nenhum respondente marcou graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,97 ($s=1,098$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,75 ($s=0,577$), com mediana 10,00.

Para a questão vinte e um (**Realização de assembleias/reuniões periódicas para tomada de decisões referentes à Associação**), dos 51 respondentes, 18 (35,3%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 2,0% nunca, 2,0% poucas vezes e 31,4% algumas vezes), e 33 respondentes (64,7%) indicaram que a prática é realizada na Associação (19,6% muitas vezes, 45,0% sempre).

Sobre a importância desta prática, (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 49 (96,1%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 2,0%, Grau 8 - 15,7%, Grau 9 - 15,7% e Grau 10 - 62,7%), e 2 respondentes (3,9%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, atenta-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,94 ($s=1,434$), com mediana 10,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,52 ($s=0,755$), com mediana 10,00.

Na questão vinte e dois, (**Realizar eventos de integração entre todos os Associados da Associação**) dos 51 respondentes, 31 (60,8%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 2,0% nunca, 17,6% poucas vezes e 41,2% algumas vezes), e 20 respondentes (39,2%) indicaram que a prática é realizada na Associação (29,4% muitas vezes, 9,8% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 49 (96,0%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10, sendo (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 - 13,7%, Grau 9 - 37,2% e Grau 10 - 39,2%), e 2 respondentes (3,9%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,81 ($s=1,167$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,35 ($s=0,813$), com mediana 10,00.

Na questão vinte e três (**Adoção de um modelo em que todas as empresas da Associação a governam de forma compartilhada**) dos 51 respondentes, 46 (90,2%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 52,9% nunca, 17,6% poucas vezes e 19,6% algumas vezes), e 5 respondentes (9,8%) indicaram que a prática é realizada na Associação (7,8% muitas vezes, 2,0% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 33 (64,6%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 3,9%, Grau 8 - 13,7%, Grau 9 - 19,6% e Grau 10 - 27,4%), e 18 respondentes (35,3%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 6,91 ($s=3,161$), com mediana 8,00 e dos que marcaram que a ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,20 ($s=0,837$), com mediana 9,00.

Para a questão vinte e quatro (**Adoção de um modelo em que uma empresa da Associação faz o papel de governo**) dos 51 respondentes, 47 (92,2%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 58,8% nunca, 25,5% poucas vezes e 7,8% algumas vezes), e 4 respondentes (7,8%) indicaram que esta prática é realizada na Associação (5,9% muitas vezes, 2,0% sempre).

Na importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 27 (52,9%) pontuaram a prática com

graus de 7 a 10, sendo (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 - 3,9%, Grau 9 - 23,5% e Grau 10 - 19,6%), e 24 respondentes (47,1%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, aponta-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 6,06 ($s=3,492$), com mediana 7,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 8,25 ($s=1,708$), com mediana 8,50.

Na questão vinte e cinco (**Adoção de um modelo em que uma entidade separada da Associação faz o papel de governo**), dos 51 respondentes, 39 (76,5%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 39,2% nunca, 31,4% poucas vezes e 5,9% algumas vezes), e 12 respondentes (23,5%) indicaram que esta prática é realizada na Associação (5,9% muitas vezes, 17,6% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 33 (64,6%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10, sendo (Grau 7 - 9,8%, Grau 8 - 7,8%, Grau 9 - 17,6% e Grau 10 - 29,4%), e 18 respondentes (35,3%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que esta ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 6,54 ($s=3,051$), com mediana 7,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,25 ($s=0,965$), com mediana 9,50.

Na questão vinte e seis, (**Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da rede**) dos 51 respondentes, 34 (66,7%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 5,9% nunca, 15,7% poucas vezes e 45,0% algumas vezes), e 17 respondentes (33,3%) indicaram que a prática é realizada na Associação (19,6% muitas vezes, 13,7% sempre).

Sobre a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 50 (98,0%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 7,8% , Grau 8 - 9,8%, Grau 9 - 25,4% e Grau 10 - 54,9%), e 1 respondente (2,0%) marcou graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 9,00 ($s=1,155$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,71 ($s=0,588$), com mediana 10,00.

Para a questão vinte e sete (**Disponibilização de portfólio de serviços e produtos oferecidos pela Associação**), dos 51 respondentes, 23 (45,0%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 5,9% nunca, 3,9% poucas vezes e 35,3% algumas vezes), e 28 respondentes (55,0%) indicaram que a prática é realizada na Associação (17,6% muitas vezes, 37,3% sempre).

Sobre a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 50 (98,0%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 - 11,8%, Grau 9 - 21,6% e Grau 10 - 58,8%), e 1 respondente (2,0%) marcou graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,96 ($s=1,261$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,57 ($s=0,690$), com mediana 10,00.

Na questão vinte e oito (**Implantação de sistema de incentivos para os participantes da Associação que pode incluir premiação para os que têm maior pontuação**), dos 51 respondentes, 47 (92,1%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 47,0% nunca, 27,5% poucas vezes e 17,6% algumas vezes), e 4 respondentes (7,9%) indicaram que a prática é realizada na Associação (7,9% muitas vezes, 0,0% sempre).

Para a importância desta prática, (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 45 (88,2%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10 (Grau 7 - 5,9%, Grau 8 - 27,4%, Grau 9 - 27,4% e Grau 10 - 27,4%), e 6 respondentes (11,8%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**, observa-se que: dos que marcaram que a ação **não é**

realizada na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,19 ($s=2,143$), com mediana 9,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 8,75 ($s=0,957$), com mediana 8,50.

E para a última questão, a vinte e nove (**Implantação de sistemas de informação ou portal que contemple operações da Associação**), dos 51 respondentes, 33 (64,7%) indicaram que esta prática não costuma ser realizada na APROVALE (sendo 11,8% nunca, 11,8% poucas vezes e 41,2% algumas vezes), e 18 respondentes (35,3%) indicaram que a prática é realizada na Associação (17,6% muitas vezes, 17,6% sempre).

Para a importância desta prática (considerando graus de 1 sem importância e 10 grande importância), dos 51 respondentes, 45 (88,2%) pontuaram a prática com graus de 7 a 10, sendo (Grau 7 - 3,9%, Grau 8 - 5,9%, Grau 9 - 29,4% e Grau 10 - 49,0%), e 6 respondentes (11,8%) marcaram graus de importância inferior e igual a 6 para esta prática.

Em relação à **prática já ter sido realizada na APROVALE X importância da prática para os Associados**: dos que marcaram que a ação **não é realizada** na APROVALE, a média de importância para a questão foi 8,79 ($s=1,691$), com mediana 10,00 e dos que marcaram que esta ação **é realizada** na APROVALE, a média de importância para esta questão foi 9,28 ($s=0,752$), com mediana 9,00.

Na tabela a seguir (Tabela 4), apresenta-se um resumo das questões de diagnóstico da rede.

Tabela 4 Resumo Medidas de Implementação da Rede

Questões apresentadas no questionário aplicado aos associados da APROVALE	Já foi realizada pela APROVALE		Total de importância	Já foi realizada pela APROVALE X Importância da prática para os associados da APROVALE				Teste Mann Whitney
	Sim	Não		Sim	Não	Média	Mediana	
Medidas de implementação da rede			7 a 10					
9 Definição de regras que definem o processo de interação entre os membros da Associação.	27,5%	72,5%	94,0%	Média 9,14 ($s= 1,167$)	Mediana 9,50	Média 8,68 ($s= 1,375$)	Mediana 9,00	0,277
10 Instituir o papel do Broker, que são profissionais que juntam os membros da Associação para realização de projetos.	19,6%	80,4%	92,0%	9,00 ($s= 1,054$)	9,00	8,80 ($s= 1,346$)	9,00	0,842
11 Adoção de selo de qualidade para os produtos/ serviços oferecidos pela Associação	47,1%	52,9%	94,1%	9,33 ($s= 1,090$)	10,00	9,00 ($s= 1,359$)	10,00	0,361
12 Obtenção de apoio e incentivos do setor público para a Associação	37,3%	62,7%	100 %	9,42 ($s= 0,961$)	10,00	9,34 ($s= 0,787$)	9,50	0,431
13 Contratação de serviços de forma compartilhada pelos membros da	31,4%	68,6%	94,1%	9,00 ($s= 1,211$)	9,00	9,09 ($s= 1,173$)	9,00	0,769

Associação, tais como contabilidade, consultoria entre outros.									
14 Realização de compras em conjunto pelos membros da Associação	7,8%	92,2%	86,2%	9,50 (s= 1,000)	10,00	8,57 (s= 1,529)	9,00	0,195	
15 Compartilhamento de infraestrutura pelos membros da Associação (edifícios, instalações estacionamentos e outros).	21,6%	78,4%	86,2%	9,00 (s= 1,000)	9,00	8,28 (s= 1,921)	9,00	0,37	
16 Realização de parcerias entre a Associação e Instituições de Ensino.	21,6%	78,4%	96,1%	9,18 (s= 1,079)	10,00	9,05 (s= 1,218)	9,00	0,786	
17 Realização de investimentos compartilhados pelos participantes da Associação	11,8%	88,2%	86,3%	9,33 (s= 0,816)	9,50	8,18 (s= 1,898)	8,00	0,143	
18 Adoção de mecanismos de socialização de conhecimentos entre os membros da Associação, como treinamentos, workshops, palestras entre outros.	21,6%	78,4%	96,0%	9,09 (s= 0,831)	9,00	9,05 (s= 1,176)	9,50	0,769	
19 Adoção de instrumentos contratuais para definir responsabilidades dos membros da Associação	35,3%	64,7%	86,2%	8,94 (s= 0,998)	9,00	8,94 (s= 0,998)	9,00	0,726	
20 Elaboração de planos de ações e/ou Planejamento estratégico para a Associação	31,4%	68,6%	100%	9,75 (s= 0,577)	10,00	8,97 (s= 1,098)	9,00	*0,014	
21 Realização de assembleias/reuniões periódicas para tomada de decisões referentes à Associação	64,7%	35,3%	96,1%	9,52 (s= 0,755)	10,00	8,94 (s= 1,434)	10,00	0,222	
22 Realizar eventos de integração entre todos os Associados da Associação.	39,2%	60,8%	96,0%	9,35 (s= 0,813)	10,00	8,81 (s= 1,167)	9,00	0,091	
23 Adoção de um modelo em que todas as empresas da Associação a governam de forma compartilhada.	9,8%	90,2%	64,6%	9,20 (s= 0,837)	9,00	6,91 (s= 3,161)	8,00	0,122	
24 Adoção de um modelo em que uma empresa da Associação faz o papel de governo.	7,8%	92,2%	52,9%	8,25 (s= 1,708)	8,50	6,06 (s= 3,492)	7,00	0,311	
25 Adoção de um modelo em que uma entidade separada da Associação faz o papel de governo.	23,5%	76,5%	64,6%	9,25 (s= 0,965)	9,50	6,54 (s= 3,051)	7,00	*0,004	
26 Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da rede.	33,3%	66,7%	98,0%	9,71 (s= 0,588)	10,00	9,00 (s= 1,155)	9,00	*0,021	
27 Disponibilização de portfólio de serviços e produtos oferecidos pela Associação.	55,0%	45,0%	98,1%	9,57 (s= 0,690)	10,00	8,96 (s= 1,261)	9,00	0,073	
28 Implantação de sistema de incentivos para os participantes da Associação que pode incluir premiação para os que têm maior pontuação.	7,9%	92,1%	88,2%	8,75 (s= 0,957)	8,50	8,19 (s= 2,143)	9,00	0,885	
29 Implantação de sistemas de informação ou portal que contemple operações da Associação	35,3%	64,7%	88,2%	9,28 (s= 0,752)	9,00	8,79 (s= 1,691)	10,00	0,881	

Legenda: * p do teste de Mann-Whitney inferior a 5%

Fonte: desenvolvida pela autora

Ressalta-se que em relação ao teste Mann-Whitney, diferenças significativas entre quem respondeu que a prática **foi realizada X Importância** ou **não foi realizada X Importância** foram encontradas apenas na questão 20, 25 e 26 como pode ser observado na tabela 4.

Dessa forma, após a apresentação individual das respostas para cada uma das questões, o Apêndice C apresenta o resumo com todos os dados coletados na

pesquisa, e todos os cálculos realizados. Após isso, foram analisadas as respostas levando em consideração o objetivo geral deste estudo e as abordagens teóricas trabalhadas no referencial bibliográfico.

4.2. Análise dos Resultados

Para a análise dos resultados, torna-se relevante retornar para o objetivo geral: Identificar as medidas aplicáveis presentes nas diferentes abordagens teóricas existentes que tratam de redes organizacionais e verificar sua aplicabilidade com base na opinião dos participantes da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE.

Para responder a este objetivo geral, tem-se os objetivos específicos a e b, sendo, a) Selecionar, analisar e comparar abordagens relevantes que tratam das redes organizacionais, visando identificar elementos e medidas aplicáveis propostas por estas abordagens; e b) Elaborar um esquema teórico, resultante da análise das abordagens, que apresente as medidas aplicáveis na prática, provenientes das teorias que tratam de redes Organizacionais, foram descritos no referencial bibliográfico deste estudo e, foi a partir deles, que a análise dos resultados da aplicação do questionário com os associados da APROVALE foram analisados.

Nesse âmbito, a análise dos dados partiu dos objetivos específicos c e d, os quais pretendem: c) Descrever e analisar a opinião dos participantes da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, com relação à aplicabilidade das medidas identificadas, verificando sua importância e se estas medidas aplicáveis já foram implantadas em sua rede; e d) Analisar e comparar às ações existentes X as desejadas pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE.

Além disso, é importante lembrar que as medidas selecionadas para este estudo, extraídas das abordagens teóricas, estão classificadas por medidas de diagnóstico (levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede) e medidas de implementação (consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ou gestão da rede), bem como por Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes.

Assim, no próximo item, inicia-se a análise dos resultados apresentados no item anterior pelas medidas aplicadas referentes ao diagnóstico da rede, relacionando com o referencial bibliográfico deste estudo.

4.2.1. Análise dos resultados das Medidas de Diagnóstico

Para a análise dos resultados encontrados neste estudo, realizaram-se alguns cálculos como demonstrado no item anterior, e a partir deles, as Medidas de Diagnóstico da rede nas seguintes perspectivas: **Ranking das medidas realizadas na APROVALE** – que apresenta o ranking das medidas de diagnóstico realizadas na rede APROVALE segundo a opinião dos respondentes. **Ranking de Importância das Medidas de Diagnóstico** – que explora o ranking das medidas de diagnóstico pela importância das mesmas segundo a opinião dos associados da APROVALE.

E a **Análise da relação entre Realizado x Importância** – o qual representa as medidas de diagnóstico em relação a elas já terem sido realizadas pela APROVALE X Importância destas práticas na opinião dos associados da APROVALE. Destaca-se que esta análise tem o intuito de ser um qualificador para a importância das medidas selecionadas para este estudo, pois é de extrema relevância identificar se quem realmente indicou a prática como realizada na APROVALE a considera importante. Salienta-se que as análises levaram em conta as respostas dos respondentes, ou seja, a opinião que eles possuem em relação às questões apresentadas, e principalmente se elas são ou não realizadas na APROVALE e sua importância para a rede.

4.2.1.1. Ranking das medidas realizadas na APROVALE

Para a análise das medidas de diagnóstico que foram mais realizadas na associação APROVALE, na opinião dos associados participantes da pesquisa, apresenta-se a tabela 5, a qual traz cada uma das questões com suas Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes, abordagem a que ela se vincula e a porcentagem de marcações em relação à prática ser ou não realizada na APROVALE.

As medidas de diagnóstico da rede foram ordenadas pelo valor das respostas para o Sim (já foi realizado pela APROVALE), do maior para o menor. Ressalta-se que todas as práticas receberam maiores marcações para o Não (Ação não realizada pela APROVALE), mas analisar-se-ão entre estas práticas as que mais receberam marcações indicando sua realização na rede.

Tabela 5 Medidas de Diagnóstico: práticas realizadas pela APROVALE

Abordagens teóricas	Medidas de Diagnóstico	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Já foi realizada pela APROVALE	
			Sim	Não
Abordagem 3	4 - Levantamento do nível de eficiência operacional da Associação no atendimento aos clientes	Gestão de Redes	25,5%	74,5%
Abordagem 4	6 - Identificar as diversas formas de interação que acontecem na Associação	Interação	25,5%	74,5%
Abordagem 4	7 - Identificar na Associação as empresas que não interagem com a rede	Interação	23,5%	76,5%
Abordagem 1	1 - Levantamento e cadastro de clientes das empresas presentes na associação	Ambiente	19,6%	80,4%
Abordagem 3	3 - Levantamento do nível de fidelização dos clientes da Associação	Fidelização	15,6%	84,4%
Abordagem 5	8 - Levantamento do nível de confiança existente entre os membros da Associação	Fidelização	15,6%	84,4%
Abordagem 3	5 - Levantamento da Capacidade de Inovação das empresas participantes e da Associação como um todo.	Gestão de Redes	7,6%	82,4%
Abordagem 1	2 - Levantamento e cadastro de concorrentes da Associação	Ambiente	5,9%	94,1%

Fonte: desenvolvido pela autora

As medidas de diagnóstico que foram marcadas como mais realizadas, segundo a opinião dos respondentes, são as medidas 4 e 6, ambas como 25,5%. A medida 4 (Nível de eficiência operacional), da categoria Gestão de Redes, vinculada à abordagem 3 – Cluster e Redes de Negócio, e a medida 6 (Interações que acontecem na rede), da categoria Interação, vinculada à abordagem 4 – Redes de cooperação empresarial. Observa-se assim, que são as práticas mais realizadas na APROVALE.

Dessa forma, interpreta-se que as práticas acontecem na associação, são ações que já foram realizadas e, principalmente, percebidas pelos associados. Retornando à teoria (abordagem 3), para Zaccarelli et al., (2008) a eficiência operacional está relacionada ao fundamento da homogeneidade da intensidade de fluxos, ou seja, é o diferencial competitivo alcançado pelo aumento da eficiência

agregada da rede em função da redução de estoques, velocidade de resposta a demanda e, maior qualidade em menor tempo.

Já identificar as diversas formas de interação da rede (abordagem 4), para Balestrin e Verschoore (2008) está relacionado ao atributo de interação e complexidade da rede, ou seja, as diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente na rede. Assim, para os associados da APROVALE, as interações realizadas entre eles e a rede são perceptíveis e acontecem na rede.

Entre essas medidas, a medida 2 (Levantamento Concorrentes da Associação) foi a menos indicada como ação realizada pela associação, apenas 5,9% dos respondentes marcaram que esta ação foi realizada na APROVALE. Acredita-se que isto tenha ocorrido devido ao formato da associação visualizar como seus clientes os turistas que visitam o Vale dos Vinhedos, e assim não visualizar outras associações deste gênero como concorrentes da APROVALE.

4.2.1.2. Ranking de Importância das Medidas de Diagnóstico

Para descrever a importância das medidas de diagnóstico na opinião dos respondentes, apresenta-se a tabela 6, a qual aponta os resultados encontrados no questionário em relação à importância das medidas apresentadas. A tabela está ordenada pelo Total de importância de 7 a 10, sendo que este total representa a porcentagem de respondentes que consideraram a prática com importância de 7 a 10 (1 sem importância, 10 grande importância).

Tabela 6 Medidas de Diagnóstico: Importância da prática para os associados da APROVALE

Abordagens teóricas	Medidas de Diagnóstico	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Total de importância de 7 a 10	Total de importância abaixo de 7
Abordagem 4	6 - Identificar as diversas formas de interação que acontecem na Associação	Interação	94,2%	9,8%
Abordagem 3	3 - Levantamento do nível de fidelização dos clientes da Associação	Fidelização	92,2%	7,9%
Abordagem 3	4 - Levantamento do nível de eficiência operacional da Associação no atendimento aos clientes	Gestão de Redes	92,1%	5,8%
Abordagem 5	8 - Levantamento do nível de confiança existente entre os membros da Associação	Fidelização	90,2%	7,8%
Abordagem 3	5 - Levantamento da Capacidade de Inovação das empresas participantes e da Associação como um todo.	Gestão de Redes	90,2%	9,8%
Abordagem 4	7 - Identificar na Associação as empresas que não interagem com a rede	Interação	82,4%	17,6%
Abordagem 1	1 - Levantamento e cadastro de clientes das empresas presentes na associação	Ambiente	78,4%	43,1%
Abordagem 1	2 - Levantamento e cadastro de concorrentes da Associação	Ambiente	56,9%	21,6%

Fonte: desenvolvido pela autora

Das oito medidas de diagnóstico apresentadas, cinco delas foram consideradas com importância acima de 7 para mais de 90% dos respondentes. As medidas consideradas mais importantes são: em primeiro lugar, a medida 6 (Interações que acontecem na Rede), seguida pela medida 3 (Nível de fidelização dos clientes), a 4 (Nível de eficiência operacional), a 5 (Capacidade de Inovação das empresas) e a 8 (Nível de confiança entre os membros).

As medidas da categoria ambiente, a 1 e a 2, foram as que receberam menor porcentagem de importância, acima de 7, sendo que a medida 2 (Levantamento de concorrentes) obteve importância de 7 a 10 para apenas 50% dos respondentes. Assim, idem ao ranking de prática realizada, acredita-se que essas categorias de ambiente (medidas 1 e 2) foram as consideradas menos importantes pelo formato da associação, cujos membros não identificam ser importante para a APROVALE possuir um levantamento dos clientes e dos concorrentes, pois não visualizam outras associações similares como concorrentes e também, por receberem diversos tipos de públicos. Camarinha-Matos, (2007) e Macedo (2011) enfatizam que estas medidas são importantes por representarem as dimensões externas do mercado, as formas como a rede interage com o clientes e concorrentes mas, segundo a opinião

dos respondentes, isso nem sempre torna-se importante para o funcionamento da rede.

A seguir apresenta-se a análise da relação entre as medidas marcadas como realizadas na associação X a importância de cada uma delas na opinião dos respondentes.

4.2.1.3. Análise da relação entre Realizado X Importância

Neste item, analisaram-se as medidas de diagnóstico em relação a elas já terem sido realizadas pela APROVALE X Importância da prática na opinião dos associados da APROVALE. Dessa forma, a tabela 7 apresenta as comparações entre as medidas que já foram realizadas pela APROVALE X a importância da medida para os associados. A tabela foi ordenada pelo número de respostas que consideraram a prática já realizada pela associação. Lembrando novamente que a análise é pelo viés da prática que mais recebeu marcações como ação realizada pela associação, no intuito de qualificar a importância da prática e verificar se ela é realmente importante para quem a considera como ação realizada na APROVALE, mesmo que todas elas tenham recebido uma porcentagem maior de respostas indicando que a prática não é realizada na rede.

Tabela 7 Medida realizada X Importância (Diagnóstico)

Abordagens teóricas	Medidas de Diagnóstico	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Já foi realizada		Importância – Sim		Importância - Não		Teste Mann Whitney ρ
			Sim	Não	Média	Mediana	Média	Mediana	
Abordagem 3	4 Levantamento do nível de eficiência operacional da Associação no atendimento aos clientes	Gestão de Redes	13	38	9,46 (s=0,776)	10	8,82 (s=1,449)	10	0,217
Abordagem 4	6 Identificar as diversas formas de interação que acontecem na Associação	Interação	13	38	9,46 (s=0,660)	10	8,58 (s=1,266)	9	*0,018
Abordagem 4	7 Identificar na Associação as empresas que não interagem com a rede	Interação	12	39	8,92 (s=1,084)	9	8,10 (s=2,036)	9	0,352
Abordagem 1	1 Levantamento e cadastro de clientes das empresas presentes na associação	Ambiente	10	41	9,40 (s=0,699)	9,5	8,00 (s=2,345)	9	0,123
Abordagem 3	5 Levantamento da Capacidade de Inovação das empresas participantes e da Associação como um todo.	Gestão de Redes	9	42	9,44 (s=0,882)	10	8,33 (s=1,618)	9	*0,037

Abordagem 3	3 Levantamento do nível de fidelização dos clientes da Associação	Fidelização	8	43	9,00 (s=0,756)	9	8,60 (s=1,482)	9	0,706
Abordagem 5	8 Levantamento do nível de confiança existente entre os membros da Associação	Fidelização	8	43	9,25 (s=0,707)	9	8,33 (s=1,507)	9	0,117
Abordagem 1	2 Levantamento e cadastro de concorrentes da Associação	Ambiente	3	48	9,00 (s=1,000)	9	6,63 (s=2,606)	7	0,119

Legenda: * p do teste de Mann-Whitney inferior a 0,05

Fonte: desenvolvido pela autora

Percebe-se que as medidas 4 e 6 foram as que receberam médias maiores de importância, sendo que tanto para a medida 4 como para a 6, os 13 respondentes disseram Sim, e as práticas realizadas na associação deram média 9,46 para importância das mesmas. E, mesmo os 38 respondentes que disseram Não, as práticas não são realizadas na associação, deram média 8,82 para importância na medida 4.

Para a medida 6, dos 38 respondentes que disseram Não, a prática não é realizada na associação, a média de importância ficou em 8,32. Pelo teste de Mann-Whitney, foi possível observar que a medida apresenta diferença entre a opinião dos que praticam e que indicam que a prática foi realizada X importância e que não foi realizada X importância, ou seja, os valores apresentados pelos respondentes para a importância desta medida para quem a indicou como realizada na associação é diferente dos valores indicados para a importância de quem indicou a medida como não realizada na APROVALE. A diferença demonstra que a medida possui maior nível de importância na opinião dos respondentes que consideram-na como realizada na APROVALE.

Observa-se que todas as médias de importância para as medidas de diagnóstico ficaram maiores para os respondentes que identificaram as medidas como práticas realizadas na APROVALE. A média geral de importância para os respondentes que indicaram que as práticas são realizadas na APROVALE foi de 9,24 (s=0,218) mas, mesmo tendo valor um pouco inferior, a média geral para os que indicaram que as práticas não são realizadas na associação ficou 8,17 (s=0,636). Assim, mesmo para os respondentes que indicaram que as práticas não são realizadas na associação, que é a maioria dos respondentes, a média de importância ainda é elevada, o que representa que para os respondentes as ações seriam importantes para o funcionamento da rede. E ainda, os valores de p do teste

Mann Whitney consideram que há uma convergência de opiniões sobre a importância das medidas entre aqueles que consideram a prática realizada X não realizada na APROVALE.

Logo, pode-se considerar que para os associados da APROVALE, todas as medidas aplicáveis de diagnóstico da rede, que representam o levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede são importantes para a implementação e a gestão da rede. Confirmando que as medidas aplicáveis para diagnóstico da rede do *framework* teórico proposto – quadro 33 (Abordagens 1, 3, 4 e 5) apontam medidas de aplicabilidade importantes para a rede. À frente, analisar-se-ão relações pelas categorias de medidas aplicáveis em redes.

4.2.2. Análise dos resultados das Medidas de Implementação

Para a análise dos resultados das Medidas de Diagnóstico da rede, as mesmas perspectivas da análise das medidas de implementação: **Ranking das medidas realizadas na APROVALE** – o qual apresenta o ranking das medidas de implementação realizadas na rede APROVALE segundo a opinião dos respondentes. **Ranking de Importância das Medidas de Implementação** - o qual apresenta o ranking das medidas de implementação pela importância das mesmas segundo a opinião dos associados da APROVALE. E a **Análise da relação entre Realizado x Importância** – que representa as medidas de implementação em relação a elas já terem sido realizadas pela APROVALE X Importância das práticas na opinião dos associados da APROVALE. Ressalta-se que as análises levam em conta as respostas dos respondentes, ou seja, a opinião que eles possuem em relação às questões apresentadas, e principalmente se elas são ou não realizadas na APROVALE e sua importância para a rede.

4.2.2.1. Ranking das medidas realizadas na APROVALE

Para iniciar a análise das medidas de implementação que foram mais realizadas na APROVALE, na opinião dos associados participantes da pesquisa,

mostra-se a tabela 8, a qual traz cada uma das questões com suas Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes, abordagem a qual ela se vincula e a porcentagem de marcações em relação à prática ser ou não realizada na APROVALE.

As medidas de implementação da rede foram ordenadas pelo ranking das respostas para o Sim (já foi realizado pela APROVALE), do maior para o menor. Diferente das medidas de diagnóstico, para as medidas de implementação, há práticas que receberam maior marcação como ação realizada na rede do que ação não realizada, além da disparidade de marcações entre o Sim e o Não ter diminuído para grande parte das medidas.

Tabela 8 Medidas de Implementação: práticas realizadas pela APROVALE

Abordagens teóricas	Medidas de Implementação	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Já foi realizada pela APROVALE	
			Sim	Não
Abordagem 4	21 Realização de assembleias/reuniões periódicas para tomada de decisões referentes à Associação	Gestão de Redes	64,7%	35,3%
Abordagem 5	27 Disponibilização de portfólio de serviços e produtos oferecidos pela Associação.	Gestão de Redes	55,0%	45,0%
Abordagem 2	11 Adoção de selo de qualidade para os produtos/serviços oferecidos pela Associação	Ambiente	47,1%	52,9%
Abordagem 4	22 Realizar eventos de integração entre todos os Associados da Associação.	Interação	39,2%	60,8%
Abordagem 2	12 Obtenção de apoio e incentivos do setor público para a Associação	Ambiente	37,3%	62,7%
Abordagem 4	19 Adoção de instrumentos contratuais para definir responsabilidades dos membros da Associação	Gestão de Redes	35,3%	64,7%
Abordagem 5	29 Implantação de sistemas de informação ou portal que contemple operações da Associação	Gestão de Redes	35,3%	64,7%
Abordagem 5	26 Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da rede.	Interação	33,3%	66,7%
Abordagem 2	13 Contratação de serviços de forma compartilhada pelos membros da Associação, tais como contabilidade, consultoria entre outros.	Gestão de Redes	31,4%	68,6%
Abordagem 4	20 Elaboração de planos de ações e/ou Planejamento estratégico para a Associação	Gestão de Redes	31,4%	68,6%
Abordagem 1	9 Definição de regras que definem o processo de interação entre os membros da Associação.	Interação	27,5%	72,5%
Abordagem 5	25 Adoção de um modelo em que uma entidade separada da Associação faz o papel de governo.	Governança em Redes	23,5%	76,5%
Abordagem 2	16 Realização de parcerias entre a Associação e Instituições de Ensino.	Ambiente	21,6%	78,4%
Abordagem 2	15 Compartilhamento de infraestrutura pelos membros da Associação (edifícios, instalações estacionamentos e outros).	Gestão de Redes	21,6%	78,4%
Abordagem 4	18 Adoção de mecanismos de socialização de conhecimentos entre os membros da Associação, como treinamentos, workshops, palestras entre outros.	Interação	21,6%	78,4%
Abordagem 1	10 Instituir o papel do Broker, que são profissionais que juntam os membros da Associação para realização de projetos.	Gestão de Redes	19,6%	80,4%
Abordagem 3	17 Realização de investimentos compartilhados	Gestão de	11,8%	88,2%

	pelos participantes da Associação	Redes		
Abordagem 5	23 Adoção de um modelo em que todas as empresas da Associação a governam de forma compartilhada.	Governança em Redes	9,8%	90,2%
Abordagem 5	28 Implantação de sistema de incentivos para os participantes da Associação que pode incluir premiação para os que têm maior pontuação.	Gestão de Redes	7,9%	92,1%
Abordagem 2	14 Realização de compras em conjunto pelos membros da Associação	Gestão de Redes	7,8%	92,2%
Abordagem 5	24 Adoção de um modelo em que uma empresa da Associação faz o papel de governo.	Governança em Redes	7,8%	92,2%

Fonte: Desenvolvido pela autora

Para as medidas de implementação, as medidas 21, 27 e 11 receberam maior pontuação como práticas que são realizadas na APROVALE. A medida 21 (Realização de assembleias/reuniões), da Categoria Gestão de Redes, advinda a abordagem 4 - Redes de cooperação empresarial, recebeu a maior indicação de prática realizada na associação na opinião dos respondentes, 64,70%. Representa-se com isso, que a associação realiza reuniões para a tomada de decisão referente à associação. Para Balestrin e Verschoore (2008), instrumentos de tomada de decisão proporcionam o suporte à participação aberta, estimulando a descentralização e o envolvimento dos associados na rede, além de poder representar o seu sucesso ou o seu fracasso.

A medida 27 (Portfólio de serviços) também da categoria Gestão de Redes, da abordagem 5 - governança e gestão de redes, obteve 55,00% de respostas marcando a medida como prática realizada na associação. Tem-se com isso, que os associados visualizam que o site da APROVALE, bem como as informações oferecidas pela sede da associação como um portfólio de serviços, indo ao encontro das definições de Roth et al., (2012) que considera estas funções importantes para a gestão da rede.

Já a medida 11 (Selo de qualidade) da categoria ambiente, da abordagem 2 - sistemas locais de produção e inovação, obteve 47,10% das marcações indicando que a medida é realizada na associação. As marcações indicam diferentes percepções para uma mesma ação, pois como já descrito nas definições da APROVALE, a mesma possui o selo de Indicação de Procedência (IP) concebido aos vinhos que estejam dentro dos padrões estabelecidos pela APROVALE, ou seja, para as vinícolas associadas, há um selo de qualidade que identifica a associação, mas, para as outras empresas associadas à rede, não há nenhum outro tipo de selo, fazendo com que eles não visualizem a medida como ação realizada dentro da associação.

Observa-se que, assim como as medidas de diagnóstico da rede, a maioria das medidas de implementação foram consideradas como práticas não realizadas na associação, mas diferente das medidas de diagnóstico, a disparidade entre elas ficou menor, das vinte e uma medidas, apenas as medidas 23, 28, 14 e 24 ficaram com marcações abaixo de 10%. A medida 23 (Governança compartilhada entre todas as empresas), e a 24 (Uma empresa da associação faz o papel de governo) são da categoria de Governança em Redes, da Abordagem 5. Essas medidas receberam poucas marcações como ações já realizadas pela forma de governança existente e exercida na rede APROVALE, a qual possui um presidente, uma diretoria e um conselho administrativo, escolhidos pelos sócios e que são membros da associação. Na sequência, traz-se a análise do ranking de importância para cada uma das medidas de implementação da rede.

4.2.2.2. Ranking de Importância das Medidas de Implementação

Para a análise da importância das medidas de implementação (métodos, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ou gestão da rede), segundo a opinião dos respondentes, apresenta-se a tabela 9, a qual aponta os resultados encontrados no questionário em relação à importância de cada prática. A tabela 9 está ordenada pelo Total de importância de 7 a 10, sendo que este total representa a porcentagem de respondentes que consideraram a prática com importância de 7 a 10 (sendo: 1 sem importância e 10 muito importante).

Tabela 9 Medidas de Implementação: Importância da prática para os associados da APROVALE

Abordagens teóricas	Medidas de Implementação	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Total de importância de 7 a 10	Total de importância abaixo de 7
Abordagem 2	12 Obtenção de apoio e incentivos do setor público para a Associação	Ambiente	100,0%	0,0%
Abordagem 4	20 Elaboração de planos de ações e/ou Planejamento estratégico para a Associação	Gestão de Redes	100,0%	0,0%
Abordagem 5	27 Disponibilização de portfólio de serviços e produtos oferecidos pela Associação.	Gestão de Redes	98,1%	1,9%

Abordagem 5	26 Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da rede.	Interação	98,0%	2,0%
Abordagem 2	16 Realização de parcerias entre a Associação e Instituições de Ensino.	Ambiente	96,1%	3,9%
Abordagem 4	21 Realização de assembleias/reuniões periódicas para tomada de decisões referentes à Associação	Gestão de Redes	96,1%	3,9%
Abordagem 4	18 Adoção de mecanismos de socialização de conhecimentos entre os membros da Associação, como treinamentos, workshops, palestras entre outros.	Interação	96,0%	4,0%
Abordagem 4	22 Realizar eventos de integração entre todos os Associados da Associação.	Interação	96,0%	4,0%
Abordagem 2	11 Adoção de selo de qualidade para os produtos/ serviços oferecidos pela Associação	Ambiente	94,1%	5,9%
Abordagem 2	13 Contratação de serviços de forma compartilhada pelos membros da Associação, tais como contabilidade, consultoria entre outros.	Gestão de Redes	94,1%	5,9%
Abordagem 1	9 Definição de regras que definem o processo de interação entre os membros da Associação.	Interação	94,0%	6,0%
Abordagem 1	10 Instituir o papel do Broker, que são profissionais que juntam os membros da Associação para realização de projetos.	Gestão de Redes	92,0%	8,0%
Abordagem 5	28 Implantação de sistema de incentivos para os participantes da Associação que pode incluir premiação para os que têm maior pontuação.	Gestão de Redes	88,2%	11,8%
Abordagem 5	29 Implantação de sistemas de informação ou portal que contemple operações da Associação	Gestão de Redes	88,2%	11,8%
Abordagem 3	17 Realização de investimentos compartilhados pelos participantes da Associação	Gestão de Redes	86,3%	13,7%
Abordagem 2	14 Realização de compras em conjunto pelos membros da Associação	Gestão de Redes	86,2%	13,8%
Abordagem 2	15 Compartilhamento de infraestrutura pelos membros da Associação (edifícios, instalações estacionamentos e outros).	Gestão de Redes	86,2%	13,8%
Abordagem 4	19 Adoção de instrumentos contratuais para definir responsabilidades dos membros da Associação	Gestão de Redes	86,2%	13,8%
Abordagem 5	23 Adoção de um modelo em que todas as empresas da Associação a governam de forma compartilhada.	Governança em Redes	64,6%	35,4%
Abordagem 5	25 Adoção de um modelo em que uma entidade separada da Associação faz o papel de governo.	Governança em Redes	64,6%	35,4%
Abordagem 5	24 Adoção de um modelo em que uma empresa da Associação faz o papel de governo.	Governança em Redes	52,9%	47,1%

Fonte: desenvolvido pela autora

Das vinte e uma medidas apresentadas, doze delas foram consideradas com importância acima de 7 para mais de 90% dos respondentes. As medidas 12 (Incentivos do setor público) da categoria ambiente, abordagem 2, e a medida 20 (Planos de ações e/ou Planejamento estratégico), da categoria Gestão de Redes,

abordagem 4, receberam importância acima de 7 para 100,0% dos associados. Para os associados obterem apoio do setor público, é fundamental para a rede, assim como descrito por Amato Neto (2009), além de ser importante haver planos de ações e/ou planejamento estratégico, instrumentos de gestão indicados por Balestrin e Verschoore (2008).

Destaca-se ainda que apenas três medidas ficaram com graus de importância acima de 7 para menos de 70% dos respondentes. As três medidas são relacionadas à categoria de Governança em Redes: medida 23 (Governança compartilhada entre todas as empresas) com 64,6%. A medida 25 (Uma entidade separada da associação faz o papel de governo) com 64,6%, e medida 24 (Uma empresa da associação faz o papel de governo) com 52,9%, todas presentes na abordagem 5, Governança e gestão de rede.

Ressalta-se que estas marcações são em decorrência da forma de governança da rede, como já descrito, pois para os respondentes não houve um consenso entre um ou outro modelo de governança que pudesse ser empregado na rede, pois tanto a governança compartilhada como a governança por uma organização administrativa da rede tiveram o mesmo grau de importância. A que recebeu menos importância foi a governança por organização líder, em que a rede é governada por um único membro da rede.

A forma de governança exercida na rede hoje, a qual possui uma administração separada da rede, mas com os membros da rede e escolhidos pelos associados, pode se encaixar à medida 24 (Uma empresa da associação faz o papel de governo), que segundo Provan e Kenis (2007), possui como princípio básico que uma entidade administrativa separada seja criada especificamente para governar a rede e suas atividades.

A seguir, a análise da relação entre as medidas marcadas como práticas realizadas na associação X a importância desta prática na opinião dos respondentes.

4.2.2.3. Análise da relação entre Realizado X Importância

Neste item, analisar-se-ão as medidas de implementação em relação a elas já terem sido realizadas pela APROVALE X Importância da prática na opinião dos

associados da APROVALE. Dessa forma, a tabela 10 explana as comparações entre as medidas que já foram realizadas pela APROVALE X a importância desta medida para os associados. A tabela foi ordenada pelo número de respostas que consideraram a prática já realizadas pela associação.

Tabela 10 Medida realizada X Importância (Implementação)

Abordagens teóricas	Medidas de Diagnóstico	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Já foi realizada		Importância – Sim		Importância - Não		Teste Mann Whitney	p
			Sim	Não	Média	Mediana	Média	Mediana		
Abordagem 4	21 Realização de assembleias/reuniões periódicas para tomada de decisões referentes à Associação	Gestão de Redes	33	18	9,52 (s=0,755)	10	8,94(s=1,434)	10	0,222	
Abordagem 5	27 Disponibilização de portfólio de serviços e produtos oferecidos pela Associação.	Gestão de Redes	28	23	9,57 (s=0,690)	10	8,96 (s=1,261)	9	0,073	
Abordagem 2	11 Adoção de selo de qualidade para os produtos/serviços oferecidos pela Associação	Ambiente	24	27	9,33 (s=1,090)	10	9,00(s=1,359)	10	0,361	
Abordagem 4	22 Realizar eventos de integração entre todos os Associados da Associação.	Interação	20	31	9,35 (s=0,813)	10	8,81 (s=1,167)	9	0,091	
Abordagem 2	12 Obtenção de apoio e incentivos do setor público para a Associação	Ambiente	19	32	9,42 (s=0,961)	10	9,34 (s=0,787)	9,5	0,431	
Abordagem 4	19 Adoção de instrumentos contratuais para definir responsabilidades dos membros da Associação	Gestão de Redes	18	33	8,94 (s=0,998)	9	8,94 (s=0,998)	9	0,726	
Abordagem 5	29 Implantação de sistemas de informação ou portal que contemple operações da Associação	Gestão de Redes	18	33	9,28 (s=0,752)	9	8,79 (s=1,691)	10	0,881	
Abordagem 5	26 Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da rede.	Interação	17	34	9,71 (s=0,588)	10	9,00 (s=1,155)	9	*0,021	
Abordagem 2	13 Contratação de serviços de forma compartilhada pelos membros da Associação, tais como contabilidade, consultoria entre outros.	Gestão de Redes	16	35	9,00 (s=1,211)	9	9,09 (s=1,173)	9	0,769	
Abordagem 4	20 Elaboração de planos de ações e/ou Planejamento estratégico para a Associação	Gestão de Redes	16	35	9,75 (s=0,577)	10	8,97 (s=1,098)	9	*0,014	
Abordagem 1	9 Definição de regras que definem o processo de interação entre os membros da Associação.	Interação	14	37	9,14 (s=1,167)	9,5	8,68 (s=1,375)	9	0,277	
Abordagem 5	25 Adoção de um modelo em que uma entidade separada da Associação faz o papel de governo.	Governança em Redes	12	39	9,25 (s=0,965)	9,5	6,54 (s=3,051)	7	*0,004	
Abordagem 2	15 Compartilhamento de	Gestão de	11	40	9,00 (s=	9	8,28 (s=	9	0,37	

	infraestrutura pelos membros da Associação (edifícios, instalações estacionamentos e outros).	Redes			1,000)		1,921)		
Abordagem 2	16 Realização de parcerias entre a Associação e Instituições de Ensino.	Ambiente	11	40	9,18 (s=1,079)	10	9,05 (s=1,218)	9	0,786
Abordagem 4	18 Adoção de mecanismos de socialização de conhecimentos entre os membros da Associação, como treinamentos, workshops, palestras entre outros.	Interação	11	40	9,09 (s=0,831)	9	9,05 (s=1,176)	9,5	0,769
Abordagem 1	10 Instituir o papel do Broker, que são profissionais que juntam os membros da Associação para realização de projetos.	Gestão de Redes	10	41	9,00 (s=1,054)	9	8,80(s=1,346)	9	0,842
Abordagem 3	17 Realização de investimentos compartilhados pelos participantes da Associação	Gestão de Redes	6	45	9,33 (s=0,816)	9,5	8,18 (s=1,898)	8	0,143
Abordagem 5	23 Adoção de um modelo em que todas as empresas da Associação a governam de forma compartilhada.	Governança em Redes	5	46	9,20 (s=0,837)	9	6,91 (s=3,161)	8	0,122
Abordagem 2	14 Realização de compras em conjunto pelos membros da Associação	Gestão de Redes	4	47	9,50 (s=1,000)	10	8,57 (s=1,529)	9	0,195
Abordagem 5	24 Adoção de um modelo em que uma empresa da Associação faz o papel de governo.	Governança em Redes	4	47	8,25 (s=1,708)	8,5	6,06 (s=3,492)	7	0,311
Abordagem 5	28 Implantação de sistema de incentivos para os participantes da Associação que pode incluir premiação para os que têm maior pontuação.	Gestão de Redes	4	47	8,75 (s=0,957)	8,5	8,19 (s=2,143)	9	0,885

Legenda: * *p* do teste de Mann-Whitney inferior a 0,05

Fonte: desenvolvida pela autora

As medidas 21 e 27 são as consideradas como mais realizadas na associação, como já descrito a cima. Além disso, a média de importância para quem marcou Sim nestas medidas ficou acima de 9,5, considerando que além das práticas já serem realizadas, os associados consideram que elas são importantes para a rede.

As medidas 26 e 20 foram as que receberam as maiores médias de importância. Para a medida 20 (Planos de ação e/ou planejamento estratégico), para os 16 respondentes que disseram Sim, a prática é realizada na associação, e deram média 9,75 para importância da prática, entretanto, os 35 respondentes que disseram Não, esta prática não é realizada na associação, atribuíram médias 8,97 para a importância. Na medida 26 (Mecanismos de comunicação), 17 respondentes

que disseram Sim, esta prática é realizada na associação, deram média 9,71 para importância da prática, já os 34 que disseram Não, esta prática não é realizada na associação, deram média 9,0 para a importância desta ação.

Observa-se ainda que segundo o teste de Mann-Whitney, há uma diferença entre a opinião de quem respondeu que as práticas foram realizadas X Importância e não foram realizadas X Importância. Os valores apresentados pelos respondentes para a importância das medidas para quem as indicou como realizadas na associação é diferente dos valores indicados para a importância de quem marcou a medida como não realizada na APROVALE, comprovando que na opinião dos respondentes, quem marcou as medidas como realizadas na associação as considerada mais importante do que quem as indicou como não realizadas, qualificando ainda mais a importância das medidas.

Observa-se que apenas uma das médias de importância para as medidas de diagnóstico ficou menor para os respondentes que identificaram medidas como práticas que já foram realizadas na APROVALE, que é a medida 13 (Serviços de forma compartilhada), dos 16 respondentes que disseram Sim, a prática é realizada na associação, deram média 9,0 para importância da prática, e os 35 que disseram Não, a prática não é realizada na associação, deram média 9,09 para a importância. Nota-se que a diferença é pequena e a importância é acima de 9 para todos os respondentes.

A média geral de importância para os respondentes que indicaram que as práticas são realizadas na APROVALE foi de 9,33 ($s=0,588$), e a média geral para os que indicaram que as práticas não são realizadas foi 8,48 ($s=0,869$). Salienta-se que mesmo para os respondentes que indicaram que estas práticas não são realizadas na associação, que é a maioria dos respondentes, a média de importância ainda é elevada, apenas três medidas tiveram médias abaixo de 8,0. Estas medidas são as referentes à governança da rede (medidas 23, 24 e 25). Destaca-se que a medida 25 referente a governança da rede, apresentou uma grande diferença entre quem a indicou como medida realizada X importância e não realizada X importância, comprovando com isso que quem identifica a ação como prática realizada na APROVALE a considera bem mais importante para a implementação da associação do que quem não identificou a ação como realizada na rede.

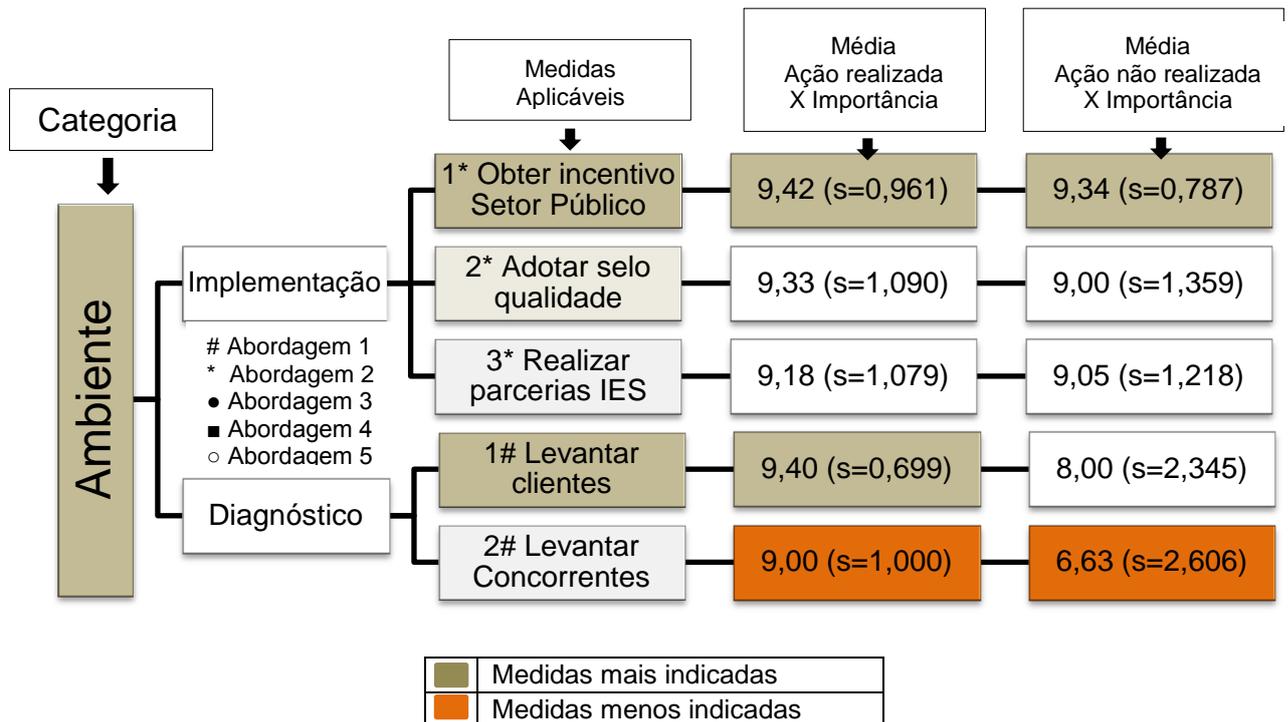
Ainda, se observados os valor de p do teste Mann Whitney, há uma convergência nas opiniões sobre a importância das práticas entre quem as indicou como realizadas ou não realizadas na APROVALE. Entretanto, o teste apresentou diferenças significativas nas respostas dos associados em três das medidas de implementação (20, 25 e 26), qualificando com isso a importância das práticas na opinião dos participantes da rede APROVALE.

A seguir apresenta-se a análise final dos dados pelo ranking realizado X importância pelas categorias de medidas aplicáveis. É a partir desta análise que o *Framework* final deste estudo está baseado, procurando qualificar a importância das medidas selecionadas.

4.2.3. Ranking Realizado X Importância por Categoria de Medidas Aplicáveis

Para realizar a análise final dos dados coletados na pesquisa, retorna-se para as categorias de medidas aplicáveis descritas no *Framework* proposto e, para cada uma das medidas da categoria verificam-se suas médias de importância descritas pelos respondentes, tanto em relação à ação já ter sido realizada, como a ação não realizada pela associação APROVALE. Assim, a Figura 16 apresenta as medidas aplicáveis contidas na categoria Ambiente: ações a serem aplicadas nas relações da rede com ambiente (CAMARINHA-MATOS, 2007; AMATO NETO, 2009; MACEDO, 2011), com as médias de importância em relação à **Ação realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes** e **Ação não realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes**. As medidas estão descritas por ordem decrescente, da maior média para a menor média em relação à ação realizada X importância. Além disso, as cores indicam as medidas com maiores e menores médias e a numeração a frente das medidas aplicáveis também indica a ordem de importância.

Figura 16 Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes – Ambiente



Fonte: desenvolvida pela autora

A partir destes dados, é possível analisar que para a categoria Ambiente, que representa as relações da rede com o ambiente, todas as medidas foram consideradas pelos respondentes como importantes para o funcionamento da rede, obtendo médias elevadas, tanto para os respondentes que indicaram a prática como realizada na associação como para os que indicaram como prática não realizada. Apenas a medida dos concorrentes da rede recebeu média baixa para os respondentes que indicaram que esta prática não é realizada na APROVALE.

Dessa forma, as medidas da categoria de medidas aplicáveis em rede Ambiente constituem práticas que são importantes para o funcionamento da rede, as quais deveriam ser levadas em consideração quando se fala em aplicabilidade da teoria sobre redes organizacionais.

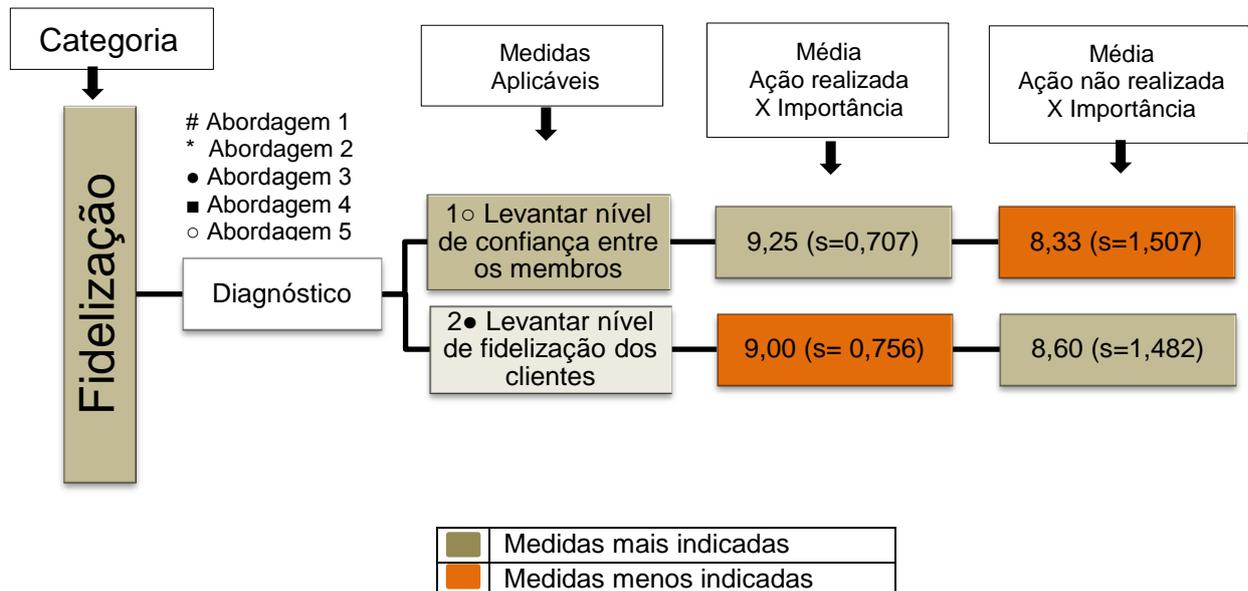
Assim, entre estas medidas, na opinião dos respondentes, obter incentivo do setor público seria a prática de implementação de rede mais importante para o funcionamento da rede quando da relação da rede com o ambiente externo. Isso vai ao encontro da dimensão institucional proposta por Amato Neto (2009), que destaca a importância da atuação de instituições públicas e de entidades de classes para funcionamento dos clusters, ou seja, que é importante saber se a rede terá ou tem benefícios por ações promovidas pelo setor público nas três esferas, municipal, estadual e federal.

Já nas medidas de diagnóstico da rede, levantar os clientes da rede seria a ação principal a ser realizada para o levantamento de informações para análise da rede segundo os respondentes, ou seja, buscar informações e características do ambiente externo da rede, etapa proposta pelo modelo ARCON (quadro de modelagem de redes colaborativas), que define os conceitos e entidades mais relevantes comuns a todas as redes colaborativas, e possui como uma de suas perspectivas captar as características do ambiente das redes, interações entre a rede e o ambiente externo (CAMARINHA-MATOS, 2007; MACEDO, 2011).

Com isso, é possível observar também, que as teorias apontadas neste estudo, às abordagens teóricas (Abordagens 1, 2, 3 4 e 5), trazem medidas ligadas ao ambiente que podem ser aplicáveis para o funcionamento da rede, e que estas podem apresentar uma importante base teórica sobre as redes organizacionais e sua aplicabilidade.

Nessa perspectiva, a Figura 17 aborda a categoria de medidas aplicáveis em redes Fidelização, a qual apresenta as medidas relacionadas à fidelização dos participantes à rede, ou seja, o nível de relacionamentos e de confiança da rede (PROVAN; KENIS, 2007; ZACCARELLI et al., 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014), além das médias de importância em relação à **Ação realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes** e **Ação não realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes**. As medidas estão descritas por ordem decrescente, da maior média para a menor média em relação à ação realizada X importância. Além disso, as cores indicam as medidas com maiores e menores médias e a numeração a frente das medidas aplicáveis também indica a ordem de importância.

Figura 17 Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes - Fidelização



Fonte: desenvolvida pela autora

Analisando as duas medidas relacionadas à categoria Fidelização, nota-se que a média de importância para as ações que foram marcadas pelos respondentes como realizadas pela associação ficou maior que as médias de importância para quem considerou as medidas como não realizadas na associação, por mais que a diferença não seja elevada, pois as duas ficaram com médias acima de oito.

Dessa forma, as medidas de diagnóstico da rede referentes à fidelização, ou seja, o quanto os participantes da rede são fiéis a ela e aos relacionamentos que ela proporciona, são medidas importantes para o bom desempenho da rede, como destaca Zaccarelli et al., (2008), quanto mais alto for o nível de fidelização, mais competitiva poderá ser a rede.

Nesse contexto, podemos considerar que Levantar o nível de confiança da rede é fator importante na opinião dos respondentes, indo ao encontro do que Balestrin, Verschoore e Perucia (2014) afirmam sobre a confiança, destacando-a como um recurso estratégico, e que pode aumentar em virtude da qualidade de relacionamento entre os agentes empresariais, além de poder afetar diretamente no desempenho das empresas.

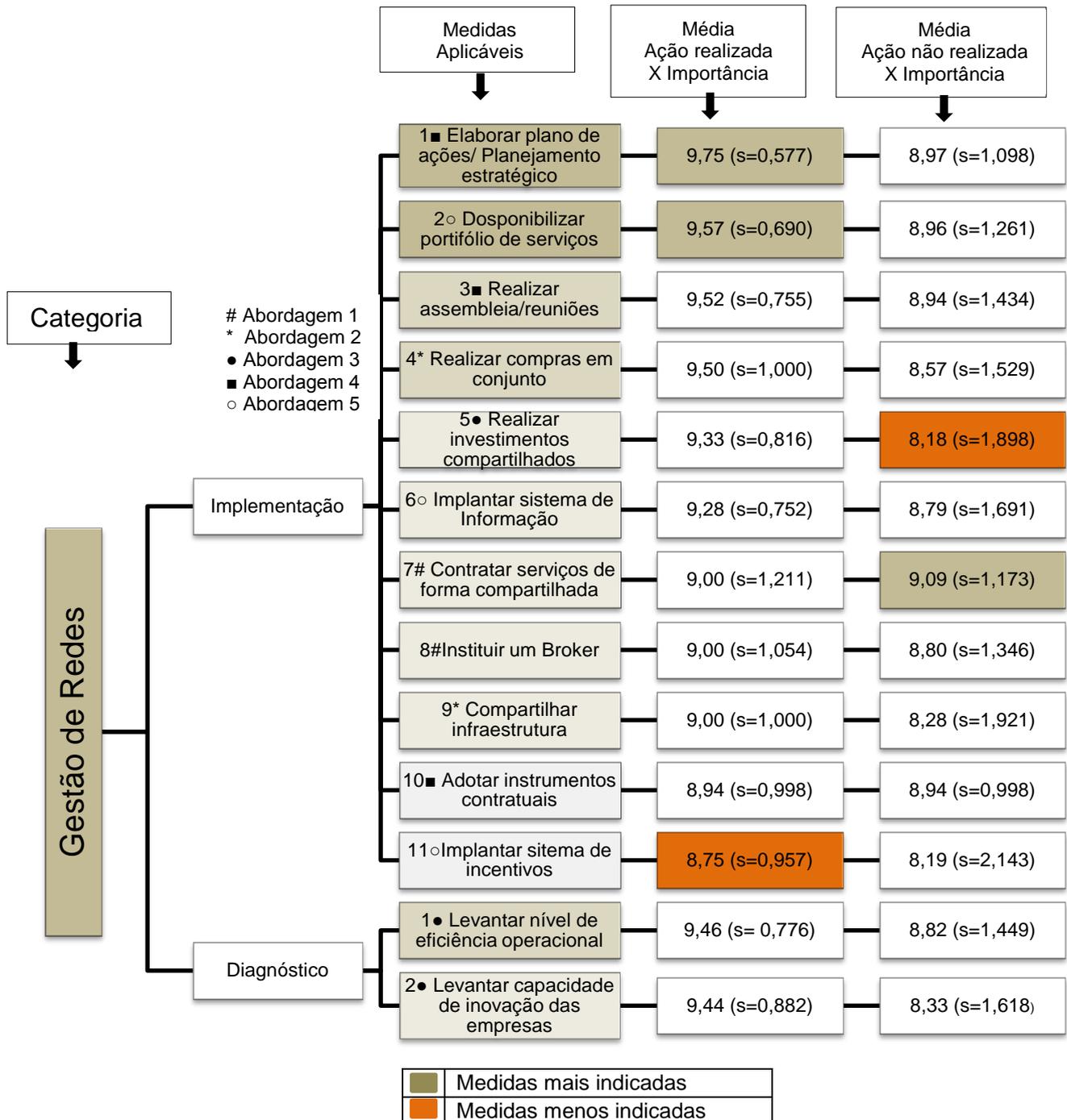
Para Provan e Kenis (2007), a confiança é um elemento fundamental para o bom desempenho e sustentabilidade da rede, é um contingente estrutural chave para a governança da rede. Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam ainda que a

ampliação da confiança pode estar relacionada ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.

Além disso, a confiança pode estar diretamente relacionada ao nível de fidelização dos participantes da rede e de seus clientes, assim, podemos considerar a medida Levantar nível de fidelização, também destacada como importante para os respondentes, como ações diretamente interligadas. Segundo Zaccarelli et al., (2008), a fidelização deve ocorrer de forma natural pela frequência de trocas e interações entre as partes envolvidas, e que com a intensificação dos relacionamentos vários benefícios podem ser propiciados a rede, ou seja, quanto mais alto for o nível de fidelização, maior tenderá a ser a capacidade competitiva resultante da rede, com custos menores de produtos, preços potencialmente mais competitivos e produtos mais orientados às demandas de mercado.

Estas afirmações ressaltam a importância das medidas para o bom desempenho da rede. Em relação ao desempenho, as medidas relacionadas à categoria de medidas aplicáveis em redes Gestão de Redes (Figura 18) representam as ações que podem ser realizadas na rede para estabelecer a sua gestão, para dar sustentação à tomada de decisões. A figura apresenta as médias de importância em relação à **Ação realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes** e **Ação não realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes**. As medidas estão descritas por ordem decrescente, da maior média para a menor média em relação à ação realizada X importância. Ademais, as cores indicam as medidas com maiores e menores médias e a numeração a frente das medidas aplicáveis também indica a ordem de importância.

Figura 18 Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes - Gestão de Redes



Fonte: desenvolvida pela autora

Para as ações de Gestão de Redes, é possível observar que a grande maioria ficou com médias elevadas, sendo que, as medidas foram consideradas um pouco mais importantes pelos respondentes que marcaram que as práticas são realizadas na associação. Com isso, podemos observar que a medida Elaborar plano de ações/planejamento estratégico foi considerada a mais importante na opinião dos

respondentes que indicam esta prática como realizada na associação, sendo ela fundamental para o processo de gestão da rede organizacional.

Para Balestrin e Verschoore (2008), os instrumentos estratégicos precisam estar relacionados ao conceito de estratégia coletiva, ou seja, não devem estar limitadas às ações individuais, e sim, as ações colaborativas de curta, média e longa duração. Para os autores, estes instrumentos estão relacionados ao planejamento estratégico participativo, o qual propicia fortalecer a união do grupo, proporcionando uma visão conjunta entre os participantes, além do estabelecimento das ações conjuntas que devem ser executadas na rede para o seu processo de gestão. Para que estas ações estratégicas possam ser executadas, torna-se importante realizar um plano de ação, o qual permite determinar os elementos necessários para a execução do planejamento estratégico.

Na visão de Balestrin e Verschoore (2008), os instrumentos estratégicos são fundamentais para auxiliar os gestores na estruturação, expansão e manutenção das redes ao longo do tempo. Assim, confirmando a importância da medida Elaborar Plano de ações/Planejamento estratégico como ação para Gestão da Rede organizacional.

Outra medida destacada como importância pelos participantes da pesquisa foi a medida Disponibilizar Portfólio de Serviços, ou seja, disponibilizar aos participantes um portfólio de serviços com o objetivo de suprir deficiências competitivas das empresas individuais. Para Roth et al., (2012) esta medida está relacionada às funções de gestão da rede, a qual pode oferecer, por exemplo, negociação com fornecedores, criação de campanha de marketing, atividades de capacitação para os empresários e seus funcionários, seminários e consultorias.

A medida foi uma das mais indicadas como ação já realizada na APROVALE, como descrito anteriormente, possibilitando concluir que o portfólio de serviços existe na associação na opinião dos respondentes. Segundo pesquisas, o site da APROVALE seria o portfólio, pois o mesmo disponibiliza todas as informações da associação, bem como das empresas presentes na rede, além de campanhas de marketing entre outras informações relevantes para os associados e os clientes da associação. Comprovando assim os estudos de Roth et al., (2012) que indicam a medida como importante para o processo de gestão da rede e sua aplicabilidade.

Realizar Assembleias/Reuniões foi outra medida em destaque na opinião dos respondentes, além de terem a indicado como uma ação muito importante para o

funcionamento da rede, ela ainda foi considerada a ação mais realizada na APROVALE. Para Balestrin e Verschoore (2008), as ações estão relacionadas aos instrumentos contratuais e de tomadas de decisão da rede. Os instrumentos proporcionam o suporte à participação aberta, estimulando a descentralização e o envolvimento dos associados na rede. Os autores salientam que a tomada de decisão em uma rede pode representar o seu sucesso ou o seu fracasso. A tomada de decisão deve acontecer em reuniões e assembleias entre os membros da rede.

Logo, na opinião dos respondentes, essa medida ocorre na associação, ou seja, a APROVALE realiza assembleias, reuniões entre os associados para a tomada de decisões da rede e, eles consideram a ação importante para o funcionamento da rede. Caracteriza-se então esta medida, indicada por Balestrin e Verschoore (2008), como algo aplicável e importante para as redes organizacionais.

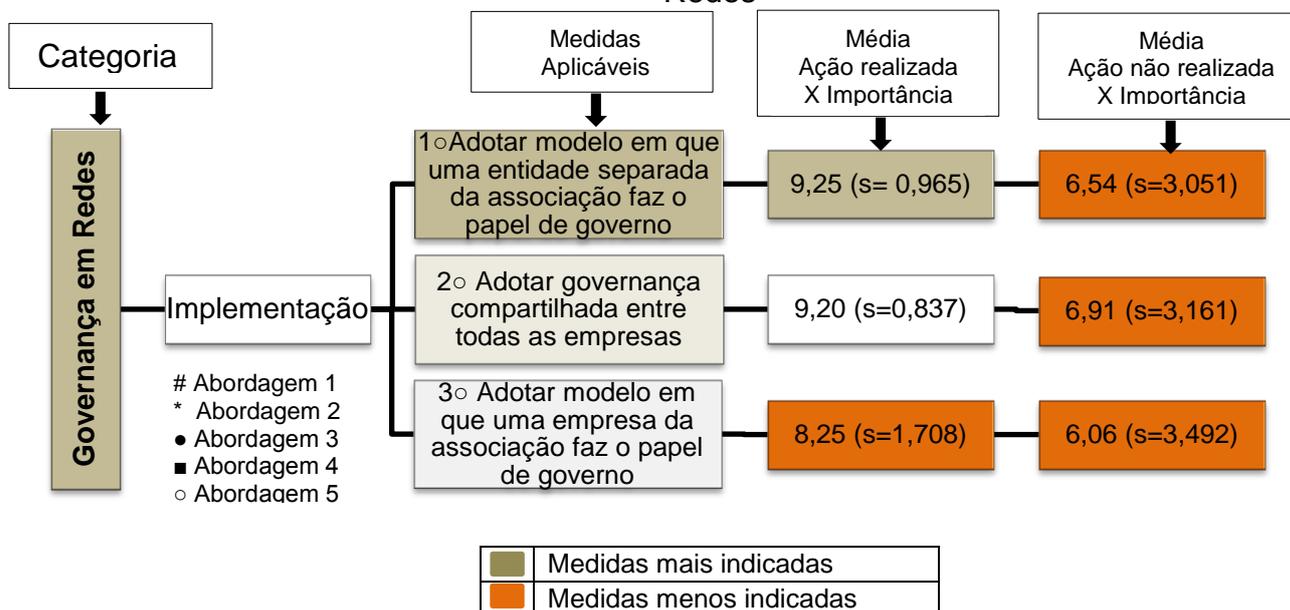
A última medida a nomear nesta categoria, das medidas que receberam média de importância acima de nove e meio, é a Realizar compras em conjunto. Esta foi considerada pelos associados como importante para o funcionamento da rede, sendo que os que mais indicaram-na como importante foram os que consideraram a ação como realizada na rede, mas que foi um número mínimo de associados.

Ressalta-se que é uma das medidas mais destacadas na bibliografia como vantagem e objetivo para as empresas atuarem em redes (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006; LOSS, 2007; ZACCARELLI et al., 2008; AMATO NETO, 2009), pois pode proporcionar ações em conjunto, com um melhor poder de negociação nas compras realizadas pelas empresas da rede. Benefícios como esses são considerados fundamentais para o processo de gestão de uma rede organizacional, visto que representam vantagem às empresas envolvidas na rede. É uma medida que deve ser considerada importante e que pode ser aplicável as redes.

Fundamental mencionar também que todas as medidas da categoria de medidas aplicáveis em redes Gestão de Rede ficaram com médias acima de oito no que se refere à importância da prática para o funcionamento da rede. Para tanto, nas descrições acima, as que foram consideradas mais importantes na opinião dos respondentes, porém, todas as medidas podem ser aplicáveis às redes organizacionais para o seu processo de gestão.

Já em relação à categoria de governança em redes, várias considerações podem ser observadas levando em conta a opinião dos participantes da rede APROVALE. A aplicabilidade da categoria está relacionada às ações da governança em rede que representam os aspectos formais de estruturação dos processos de decisão e representação da rede, sendo indispensável para o processo de organização da rede (PROVAN; KENIS, 2007; ROTH et al., 2012). A Figura 19 apresenta as medidas desta categoria com as médias de importância em relação à **Ação realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes** e **Ação não realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes**. As medidas estão descritas por ordem decrescente, da maior média para a menor média em relação à ação realizada X importância. Além disso, as cores indicam as medidas com maiores e menores médias e a numeração a frente das medidas aplicáveis também indica a ordem de importância.

Figura 19 Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes - Governança em Redes



Fonte: desenvolvida pela autora

Essas medidas que foram listadas como ações de governança que podem ser realizadas em redes organizacionais trouxeram aspectos importantes de análise após a aplicação do questionário. Pois, pelo formato da rede APROVALE, acredita-se que sua forma de governança se assemelha à do Modelo em que uma entidade separada da associação faz o papel do governo, ou seja, a APROVALE possui uma

diretoria executiva, composta por presidente, diretoria e conselho, sendo que os membros desta diretoria fazem parte da rede e são eleitos pelos associados. A diretoria fica responsável pela gestão e governança da rede por um certo período de tempo, como descrito na definição da rede APROVALE.

Portanto, como descrito por Provan e Kenis (2007), o modelo de governança organização administrativa da rede (OAR) possui como princípio que uma entidade administrativa separada seja criada especificamente para governar a rede e suas atividades (Uma entidade separada da associação faz o papel do governo), sendo um modelo centralizado, em que a empresa criada desempenha um papel chave na coordenação e manutenção da rede.

Entretanto, notou-se que este modelo de governança não é entendido por todos os associados como a governança exercida na rede APROVALE, pois como já descrito, foram poucos os respondentes que indicaram a ação como realizada, por mais que, quem tenha indicado, caracterizou-a como importante para a governança da rede. Assim como os outros dois modelos apresentados, Governança compartilhada entre todas as empresas e Uma empresa da associação faz o papel de governo também receberam avaliação como medidas importantes para o funcionamento da rede.

Entre elas, a medida que recebeu a menor média de importância entre quem indicou esta ação como realizada ficou com o modelo de uma empresa da associação fazer o papel de governo, ou seja, que uma das empresas participantes da rede exercesse a governança da mesma. Segundo Provan e Kenis (2007), a governança por organizações líder propicia que todas as atividades da rede e as decisões-chaves sejam coordenadas por um único membro participante. Mas, este modelo, bem como o modelo de governança compartilhada, foram pouco indicados como realizados na rede, na opinião dos respondentes, sendo que a grande maioria que indicou as práticas como não realizadas na associação deram importância baixa para os três modelos propostos.

A média de importância baixa para os três modelos (médias para quem indicou as medidas como não realizadas na associação) faz pensar que na opinião dos respondentes nenhum dos modelos seria o indicado como forma de governança para a rede APROVALE. O modelo de governança compartilhada foi a que recebeu média maior de importância entre os que marcaram-na como não realizada, ou seja, quase alcançou média sete. A governança compartilhada aquela em que a

governança da rede é realizada pelos próprios membros da rede sem haver nenhuma entidade de governança, ou seja, os grupos trabalham coletivamente como uma rede sem possuir uma estrutura administrativa formal e exclusiva (PROVAN; KENIS, 2007; ROTH et al., 2012).

Então, mesmo com estas discrepâncias nas marcações, a governança por organização administrativa da rede (OAR) seria a mais representativa para a rede APROVALE, pelo seu formato de gestão e pelas empresas que participam da associação, pois realizar uma governança compartilhada não seria fácil, como destacam Provan e Kenis (2007). Um dos grandes problemas desse modelo é que ele geralmente não é muito eficiente, mesmo tendo todo um apelo ideológico (participação e cooperação), pois depende exclusivamente dos esforços dos membros da rede, além de comprometimentos de recursos e tempo das empresas participantes da rede.

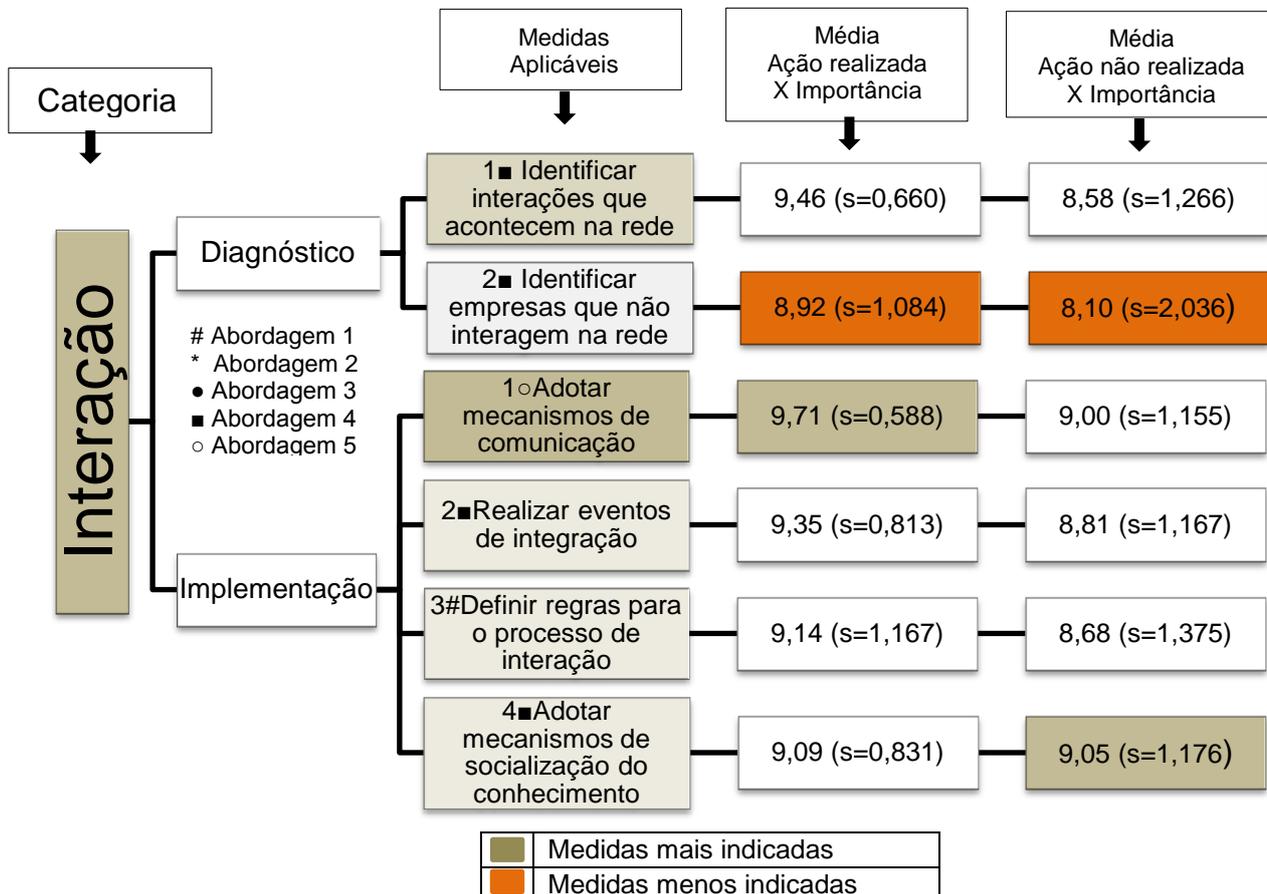
Ter também a governança em que uma única empresa na rede a governasse (a governança por organizações líder) poderia excluir as necessidades das demais empresas da rede além de os objetivos poderem estar alinhados apenas à organização líder, não para todas as empresas participantes da rede, sendo extremamente centralizado.

Portanto, as medidas de governança indicaram alguns pontos importantes para este estudo, pois, mesmo sendo estes três modelos propostos por Provan e Kenis (2007) os modelos básicos de governança em rede, há a necessidade de se aprimorarem estudos sobre os modelos de governança, visto que a governança é fator indispensável para o processo de organização da rede (PROVAN; KENIS, 2007; ROTH et al., 2012), pois engloba as ações de coordenação das atividades econômicas da rede (AMATO NETO, 2009).

Seguindo na mesma perspectiva, a próxima categoria de medidas aplicáveis em redes a ser analisada é a Interação, a qual representa a capacidade dos membros da rede de estabelecerem conexões entre si, de interagir na rede e com a rede, proporcionando alcançar objetivos em comum, promovendo à rede ganhos competitivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A Figura 20 representa as medidas relacionadas a esta categoria e as médias de importância em relação à **Ação realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes e Ação não realizada na APROVALE X Importância da ação para os respondentes**. Ressalta-se que as medidas estão descritas por ordem decrescente,

da maior média para a menor média em relação à ação realizada X importância. Além disso, as cores indicam as medidas com maiores e menores médias e a numeração a frente das medidas aplicáveis também indica a ordem de importância.

Figura 20 **Análise da categoria de medidas aplicáveis em redes – Interação**



Fonte: desenvolvida pela autora

Em relação a esta categoria, verifica-se que a medida Adotar mecanismos de comunicação foi a que recebeu a maior média de importância entre quem indicou que a prática é realizada na associação, além de que, a média de importância para quem a indicou como não realizada também ficou elevada, afirmando que na opinião dos respondentes, a adoção de mecanismos que propiciem a comunicação é elemento fundamental para o funcionamento da rede. Nesse contexto, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) destacam que o conceito de rede deve estar relacionado à comunicação e a troca de informações entre os membros da rede para o benefício mútuo.

Amato Neto (2009) explana que a capacidade inovadora das empresas participantes de uma rede está associada ao processo de comunicação entre as empresas e que a tecnologia é fundamental para este processo. Roth et al. (2012) define a comunicação como um elemento importante para a gestão da rede, sendo que a comunicação entre os membros da rede deve ser contínua e repetitiva. Assim, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) afirmam que a tecnologia pode ser e propiciar meios de comunicação.

Nesse mesmo âmbito, a segunda medida mais destacada como importante na opinião dos respondentes é identificar as formas de Interação que acontecem na rede, para Balestrin e Verschoore (2008), as interações acontecem quando os participantes da rede se conectam e estas conexões, interação podem ocorrer de diversas maneiras e com intensidades diferentes, mas todas elas representam certo grau de importância para a rede, principalmente no contexto de se alcançarem objetivos em comum na rede, o que gerará ganhos competitivos.

Conforme os respondentes, as interações são importantes para o bom funcionamento da rede, além de que, para Balestrin e Verschoore (2008), as redes podem proporcionar um ambiente favorável para a interação entre os indivíduos, grupos e organizações, proporcionando uma aprendizagem coletiva na rede, ou seja, a criação de novos conhecimentos ocorre por meio da interação entre indivíduos, grupos e organizações, sendo que o conhecimento surge em nível individual, e pode ser expandido pela lógica da interação para um nível organizacional.

A medida Adoção de mecanismos de socialização do conhecimento entre os membros da rede foi a que recebeu média maior de importância entre os respondentes que indicam a ação como não realizada na rede APROVALE, mas que consideraram-na como uma prática importante para o funcionamento da rede, confirmando assim as afirmações acima destacadas, que as interações na rede podem promover a socialização do conhecimento entre os membros da rede.

Conclui-se que a interação, a socialização dos conhecimentos e a comunicação tornam-se elementos fundamentais para as redes organizacionais (ROTH et al., 2012). Portanto, após descrever as medidas que foram destacadas como importantes segundo a opinião dos respondentes desde estudo, as medidas relacionadas às abordagens teóricas podem sim apresentar ações de aplicabilidade para as redes organizacionais.

Na figura 21, mostra-se o *Framework* final deste estudo, o **Framework de Medidas aplicáveis em redes Organizacionais**. O mesmo apresenta as categorias de medidas aplicáveis em redes com suas medidas de diagnóstico da rede e de implementação da rede.

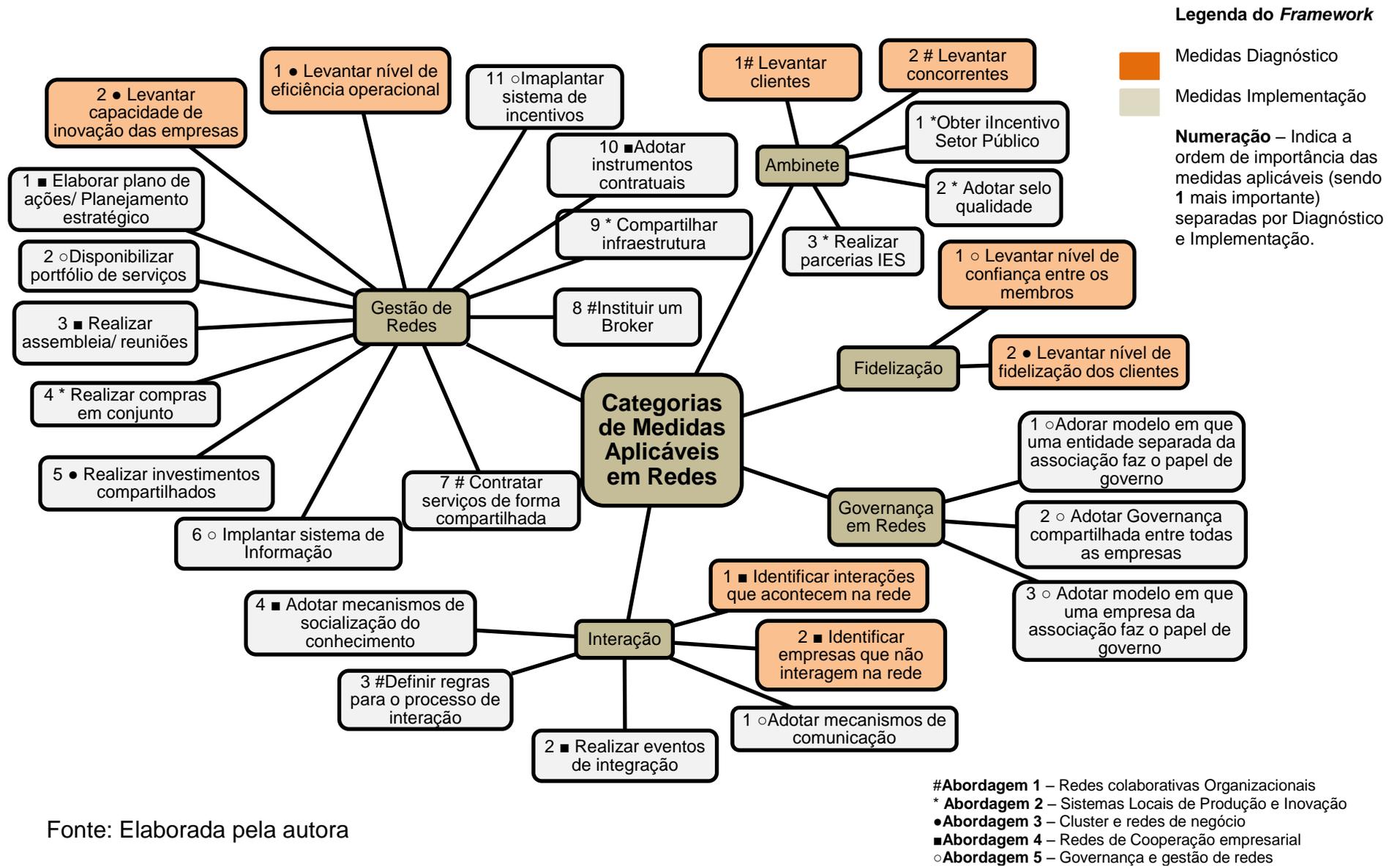
Para identifica-las, usaram-se apenas cores, já para indicar as medidas que foram consideradas mais importantes para os respondentes do estudo, comparando **ação já realizada na associação X importância**, usou-se numeração. A numeração inicia da mais importante (1) até a menos importante, separadas por medidas de diagnóstico de redes e de implementação de redes.

Assim, este *Framework* está baseado nos cálculos realizados comparando as medidas já realizadas na associação X à sua importância. Mantiveram-se todas as medidas levantadas no *Framework* teórico (Quadro 33), pois foi possível observar, como já descrito, que todas elas foram consideradas importantes e aplicáveis para as redes organizacionais. Algumas receberam uma pontuação um pouco maior que as outras, mas todas as médias de importância ficaram elevadas para as medidas aplicáveis, tanto para os que marcaram como ações realizadas na APROVALE quanto para os que indicaram como ação não realizada na APROVALE.

As exceções ficaram apenas com a categoria de governança da rede, para quem indicou como **ações não realizadas**, e a medida Levantar os concorrentes da rede da categoria ambiente ficaram com médias baixas em relação à importância das ações para as redes organizacionais. Diferenças entre os valores das **ações já realizadas na associação X importância** e das **ações não realizadas na associação X importância**, segundo o teste de Mann Whitney, foram constatadas apenas em cinco das vinte e nove medidas aplicáveis, qualificando ainda mais a importância das práticas na opinião dos respondentes.

As medidas são: Categoria Interação – Identificar interações que acontecem na rede e Adotar mecanismos de comunicação ($p < 0,05$). Categoria Gestão de Redes – Levantar capacidade de inovação das empresas e Elaborar plano de ações / Planejamento estratégico ($p < 0,05$). Categoria Governança em redes – Adotar modelo em que uma entidade separada da associação faz o papel de governo ($p < 0,05$). As diferenças confirmam e validam ainda mais a escolha pela indicação em nosso framework das medidas aplicáveis ordenadas pelas médias de **ações já realizadas na associação X importância destas ações para os respondentes**.

Figura 21 Framework de Medidas Aplicáveis em Redes Organizacionais



Fonte: Elaborada pela autora

5. CONCLUSÃO

A atuação em redes em um contexto organizacional no qual a competição tem crescido cada vez mais, tem se tornado uma alternativa para que muitas empresas possam continuar competindo no mercado. A atuação em rede permite que as empresas atuem conjuntamente para alcançar objetivos em comum, crescerem e se desenvolverem.

Nessa perspectiva, há muitos estudos que abordam o conceito de Redes, e nesta pesquisa, o conceito adotado para Redes Organizacionais é o de indivíduos, organizações atuando de forma conjunta para alcançar algum objetivo em comum. Todavia, por mais que o tema redes seja considerado importante, tanto por acadêmicos como por empresários e poder público, por outro lado, ainda há dificuldade de obtenção de medidas aplicáveis que auxiliem na implementação das redes.

Ressalta-se que as dificuldades foram os motivadores principais deste estudo, pois, torna-se importante identificar e analisar a aplicabilidade de abordagens teóricas existentes que tratam de redes organizacionais. Nesse sentido, tomou-se como problema de pesquisa deste estudo investigar: Qual a aplicabilidade de abordagens teóricas existentes que tratam de redes organizacionais?

Para poder responder a este problema, tinha-se como objetivo principal Identificar as medidas aplicáveis presentes nas diferentes abordagens teóricas selecionadas que tratam de redes organizacionais e verificar sua aplicabilidade com base na opinião dos participantes da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE.

Para alcançar o objetivo, desenvolveram-se objetivos específicos que permearam toda a pesquisa. Sendo eles: a) Selecionar, analisar e comparar abordagens relevantes que tratam de redes organizacionais, visando identificar elementos e medidas aplicáveis propostas por estas abordagens; b) Elaborar um esquema teórico, resultante da análise das abordagens, que apresente as medidas aplicáveis na prática, provenientes das teorias que tratam de redes Organizacionais; c) Descrever e analisar a opinião dos participantes da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, com relação à aplicabilidade das medidas identificadas, verificando sua importância e se estas medidas aplicáveis já

foram implantadas em sua rede; e d) Analisar e comparar as ações existentes X as desejadas pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE.

Dessa forma, para o primeiro objetivo específico (Selecionar, analisar e comparar abordagens relevantes que tratam de redes organizacionais, visando identificar elementos e medidas aplicáveis propostas por estas abordagens), começou-se com a seleção e escolha de quais abordagens teóricas analisar, sendo que, primeiramente foram algumas abordagens consideradas importantes para a área de redes, e após isso, uma consulta a estudiosos da área com o intuito de verificar se as abordagens selecionadas seriam indicadas e também o surgimento de novas indicações para o estudo.

A partir disso, fez-se o estudo aprofundado de cada uma das abordagens selecionadas no intuito de identificar medidas aplicáveis para Diagnóstico e Implementação de Redes Organizacionais. Estas medidas aplicáveis foram à base do *Framework* teórico (Quadro 33), o qual apresenta as medidas aplicáveis selecionadas para este estudo além das categorias de Medidas Aplicáveis em Redes definidas para esta pesquisa. A criação o *Framework* teórico (Quadro 33) era o segundo objetivo específico (Elaborar um esquema teórico, resultante da análise das abordagens, que apresente as medidas aplicáveis na prática, provenientes das teorias que tratam de redes Organizacionais).

Para validar este *Framework* teórico (Quadro 33), envolveram-se os associados da rede APROVALE - Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. Esta rede foi selecionada tendo em vista já haver estudo sobre tal, considerando-a de impacto na vida dos seus associados, com o aumento de capital social, maior cooperação, criação de valor entre outros benefícios.

A validação estava presente em objetivos específicos (Descrever e analisar a opinião dos participantes da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, com relação à aplicabilidade das medidas identificadas, verificando sua importância e se estas medidas aplicáveis já foram implantadas em sua rede), e foi a partir da opinião dos participantes que se verificou a aplicabilidade das medidas selecionadas.

Assim, chegou-se ao último objetivo específico (Analisar e comparar as ações existentes X as desejadas pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale

dos Vinhedos – APROVALE), o qual permitiu identificar além da aplicação das medidas na rede APROVALE, a importância delas na opinião dos participantes.

Para a análise final e para responder ao problema de pesquisa (Qual a aplicabilidade de abordagens teóricas existentes que tratam de redes organizacionais?) tem-se o *Framework* de Medidas Aplicáveis em Redes Organizacionais (Figura 21), o qual tem por objetivo demonstrar as medidas aplicáveis identificadas e selecionadas para o estudo, separadas por categorias de medidas aplicáveis, identificando entre elas as que foram consideradas mais importantes para os respondentes em relação à ação já realizada na APROVALE X Importância desta ação para a APROVALE.

Com isso, foi possível concluir o estudo identificando que as medidas aplicáveis selecionadas podem ser realmente aplicáveis para a implementação de redes organizacionais segundo a opinião dos associados da APROVALE. Afirma-se com isso, que as abordagens teóricas existentes, as selecionadas para este estudo, possuem medidas que podem ser aplicáveis na prática para redes organizacionais.

Destaca-se que o *Framework* de Medidas Aplicáveis em Rede Organizacionais (Figura 21) pode ser aplicado a outros tipos de redes, pois o estudo não tinha por intuito realizar uma separação por tipologias, e sim criar uma lista de medidas aplicáveis provenientes de diferentes tipologias, teorias e autores.

Observa-se que os objetivos propostos foram alcançados. Porém, foram identificadas algumas limitações na execução desta pesquisa. A primeira limitação foi ter que selecionar algumas abordagens para serem analisadas no estudo, a segunda limitação está relacionada à escolha de quais medidas aplicáveis iriam fazer parte do nosso *Framework* teórico, pois esteve baseada na visão do pesquisador.

Assim, acredita-se que este ainda seja um campo rico a ser explorado tanto academicamente como empresarialmente. Como trabalhos futuros, pode-se validar o *Framework* com outros formatos de redes, pois o estudo foi desenvolvido tendo o cuidado de não limitar o tipo de rede propiciando que novas pesquisas possam ser realizadas analisando outras variáveis das categorias, bem como diferentes formatos de redes. Entende-se que esta pesquisa pode ser a base para inúmeras novas pesquisas nesta área de redes organizacionais que tende a crescer cada vez mais. Além disso, há a possibilidade de se realizar uma validação com especialistas da área para a escolha de medidas aplicáveis para criação de novos *Frameworks*.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. N. **O processo de desenvolvimento e mudança das redes interorganizacionais**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), 2016.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (Clusters/APLS) : um modelo de referência**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, J. A. DE. Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 2, p. 01–14, 2004.
- APROVALE. **Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos**. Disponível em: <<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/index.php>>. Acesso em: 13 dez. 2016a.
- APROVALE. **Manual da Indicação Geográfica do Vale dos Vinhedos**. Bento Gonçalves: APROVALE, 2017b.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. spe, p. 203–227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 3, p. 52–64, 2005.
- BALESTRIN, A.; VERCHOORE, J. R. Réplica – Redes são Redes ou Redes são Organizações ? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 523–533, 2014.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Revista O&S**, v. 17, p. 311–330, 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 1, p. 47–58, 2014.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre rede de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração**

Contemporânea, v. 14, n. 3, p. 458–477, 2010.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 517–530, 2012.

CAMARINHA-MATOS, L. M. Collaborative networked organizations in manufacturing. **IFAC Proceedings Volumes (IFAC-PapersOnline)**, v. 1, n. PART 1, p. 187–198, 2007.

CAMARINHA-MATOS, L. M. et al. Collaborative networked organizations - Concepts and practice in manufacturing enterprises. **Computers and Industrial Engineering**, v. 57, n. 1, p. 46–60, 2009.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Collaborative Networks: Value creation in a knowledge society. **International Federation for Information Processing (IFIP)**, v. v.207, p. 1–16, 2006.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; MACEDO, P. A conceptual model of value systems in collaborative networks. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 21, n. 3, p. 287–299, 2010.

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**. e ed. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, 2006.

EMBRAPA. **Desempenho da vitivinicultura brasileira em 2015**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/9952204/artigo-desempenho-da-vitivinicultura-brasileira-em-2015>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

EMBRAPA UVA E VINHO. **Embrapa Uva e Vinho**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/uva-e-vinho>>. Acesso em: 1 dez. 2016.

FACCIN, K. **Capital social e competitividade em redes colaborativas vitivinícolas da serra gaúcha: estudo de casos das redes APROVALE e APROBELO**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, p. 203. 2010.

FACCIN, K.; MACKER, J.; GENARI, D. Mensuração do capital social nas redes colaborativas vitivinícolas da serra gaúcha. **Organizações & Sociedade**, v. 20, p. 303–320, 2013.

FARINA, M. C. et al. Uma investigação da centralidade e da densidade de uma rede de empresas que atuam na realização de festas e de casamentos. **Revista Alcance**,

v. 20, p. 170–185, 2013.

GENARI, D. **Mensuração do capital social e comprometimento nas indústrias vitivinícolas do vale dos vinhedos associadas à APROVALE e à APROBELO: uma abordagem organizacional.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, p. 137. 2010.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78, 2012.

GIL, A. . **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Network: Antecedentes, Mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 183–214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GRIMPE, C.; HUSSINGER, K. Formal and Informal Technology Transfer from Academia to Industry: Complementarity Effects and Innovation Performance. **Industry and Innovation**, v. 20, 2013.

GUIMARÃES, A. T. R. **Empresas instaladas em cluster com orientação estratégica dual, originadas na governança de clusters e de redes de negócios: uma busca focada no negócio do vinho das regiões do Porto, em Portugal e do Vale dos Vinhedos, no Brasil.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, p.168. 2009.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados.** Bookman ed. Porto Alegre: [s.n.].

IBRAVIN. **Instituto Brasileiro do Vinho.** Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br>>. Acesso em: 13 dez. 2016.

KLEIN, L. L.; ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Quem Devemos Ler? Principais Temas de Pesquisa sobre Redes Interorganizacionais. **Organizações em contexto**, v. 11, n. 1999, p. 161–184, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**, p. 1–29, 2003.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LOPES, D. R. G.; SILVEIRA., M. A. P. DA. Troca de informação e ações conjuntas desenvolvidas pelo grupo de Big Bands Movimento Elefantes. **Revista Pretexto**, v. 16, p. 84–98, 2015.

LOSS, L. **Um arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações: uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Tese (Doutorando em Engenharia Elétrica) - Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, p. 245. 2007.

MACEDO, P. A. P. **Models and tools for value systems analysis in collaborative environments**. [s.l.] Universidade Nova de Lisboa, 2011.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais - aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p. 71–81, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Atlas ed. São Paulo: [s.n.].

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Ministério do Turismo - Quem é o Turismólogo?** Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%25C3%25BAltimas-not%25C3%25ADcias/6181-quem-%25C3%25A9-o-turism%25C3%25B3logo.html>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

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

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289–318, 2001.

OLIVEIRA, M. F.; GONÇALVES, C. A. Estratégia Cooperativa em Redes Organizacionais: Um Estudo em Polo Turístico de Minas Gerais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo**, v. 10, n. 1, p. 34–57, 2011.

ORRU, M.; SUZUKI, M.; HAMILTON, G. G. Patterns of Inter-Firm Control in Japanese Business. **Organization Studies**, p. 549–574, 1989.

PAULI, J. Ação concertada ou disciplinamento? O debate entre teorias voluntaristas e sistêmicas para a compreensão das relações de poder em redes de economia solidária. **RACE**, v. 13, p. 79–96, 2014.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **EnANPAD**, n. 23, p. 1–15, 1999.

PEREIRA, A. A. **Empreendedorismo e Inovação em Vinícolas Associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, p.95. 2012.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics competition**. [s.l.] Havard Business Review, 1998.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Atlas ed. São Paulo: [s.n.].

ROBERTO, C.; AMATO NETO, J. Uma abordagem cognitiva sobre o processo de institucionalização de sistemas locais de produção e inovação. n. x, p. 428–440, 2012.

ROTA DA SALAMARIA. **Rota da Salamaria**. Disponível em: <<http://www.salamarias.com.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, p. 112–123, 2012.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Penso ed. Porto Alegre: [s.n.].

SARACH, L. Analysis of Cooperative Relationship in Industrial Cluster. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 191, p. 250–254, 2015.

SCHMIDT, C. M.; SAES, M. S. M.; MONTEIRO, G. F. DE A. Value Creation and Value Appropriation in Networks : an Empirical Analysis of the Role of Geographical Indication in the Wine Industry in Vale Dos Vinhedos , Rs , Brazil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 3, p. 343–362, 2014.

TODEVA, E. **Clusters in the south east of England**. [s.l.] University of Surrey, 2006.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic Alliances and Models of Collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123–148, 2005.

TONINI, H.; MACKE, J. Confiança e capital social para o desenvolvimento de comunidades rurais. O caso da APROVALE. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, p. 99–111, 2007.

VALLEJOS, R. V. **Um Modelo para Formação de Empresas Virtuais no Setor de Moldes e Matrizes**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

VÁSQUEZ-URRIAGO, A. R.; BARGE-GIL, A.; MODREGO, A. Science and technology parks and cooperation for innovation: Empirical evidence from Spain. **MPRA - Munich Personal RePEc Archive**, n. 41193, 2012.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A.; PERUCIA, A. Small-Firm Networks: hybrid arrangement or organizational form? **Revista O&S**, p. 275–292, 2014.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração RAUSP**, v. 45, n. 3, p. 221–237, 2010.

ZACCARELLI, S. B. et al. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANCAN, C. **Redes de cooperação: um estudo de relações interorganizacionais na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE)**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília. Brasília, p. 288. 2010.

ZANCAN, C.; DOS SANTOS, P. DA C. F.; DA CRUZ, N. J. T. Mecanismos de coordenação na formação de redes de cooperação: associação dos produtores de vinhos finos do vale dos vinhedos (aprovale). **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, p. 193–210, 2013.

Apêndice A - Medidas aplicáveis das abordagens selecionadas (Base do *Framework*)

Medidas aplicáveis das abordagens selecionadas		
Categorias Medidas Aplicáveis em Redes	Abordagem 1 - Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede	Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico
Ambiente	1. Levantar a fase do ciclo de vida que se encontra a rede de que você FAZ parte (criação, operação, evolução e dissolução);	Destas medidas da categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Ambiente, da abordagem 1, selecionou-se a medida 6 para expressar a relações que a rede possui com o ambiente externo. Acredita-se que ela possa proporcionar este entendimento juntamente com as demais medidas selecionadas para esta categoria (Abordagem 2, medias 9, 10 e 15)
Ambiente	2. Levantar as dimensões internas estruturais da rede – elementos de estrutura ou composição da rede e as funções destes elementos;	
Ambiente	3. Levantar as dimensões internas componenciais – recursos que a rede dispões, como elementos humanos, recursos de software entre outros;	
Ambiente	4. Levantar as dimensões internas funcionais – operações realizadas na rede em cada fase do seu ciclo de vida;	
Interação	5. Levantar as dimensões internas comportamentais – regras de princípios, políticas e de governança que dirigem ou condicionam o comportamento da rede e seus membros;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, sendo a mesma realocada como uma medida de implementação da rede que tem o intuito de identificar o comportamento da rede, ou seja, as interações que ocorrem na rede e com a rede.
Ambiente	6. Levantar a dimensões externas do mercado – forma como a rede interage com "clientes" e "concorrentes”;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Ambiente, sendo dividida em duas medidas para proporcionar uma informação mais detalhada: cadastro de clientes e; cadastro de concorrentes.
Ambiente	7. Levantar as dimensões externas de apoio - serviços de apoio prestados pelas instituições de terceiros a rede;	Idem informação destacada acima: Destas medidas da categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Ambiente, da abordagem 1, selecionou-se a medida 6 para expressar as relações que a rede possui com o ambiente externo. Acredita-se que ela possa proporcionar este entendimento juntamente com as demais medidas selecionadas para esta categoria (Abordagem 2, medias 9, 10 e 15)
Ambiente	8. Levantar as dimensões externas relacionadas a sociedade - interações entre a rede colaborativa e a sociedade;	
Ambiente	9. Levantar as dimensões externas relacionadas ao eleitoral - interação com o universo dos potenciais novos membros da rede colaborativa;	
Ambiente	10. Definir uma modelagem matemática para a implantação de uma rede colaborativa – que expresse o funcionamento da rede;	
Ambiente	11. Identificar no mercado empresas dispostas a trabalhar de forma colaborativa para formar uma rede;	
Categorias de	Abordagem 1 - Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerencias ou práticas	Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico

Medidas Aplicáveis em Redes	que podem ser implementadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede.	
Interação	12. Instituir o alinhamento entre as empresas participantes da rede definindo objetivos em comum;	Medida não selecionada para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, pela medida 5 ter sido apontada como uma medida de implementação e que aborda os princípios da interação, além de haver outras medidas selecionadas que representam melhor da rede (Abordagem 1, medida 5; Abordagem 4, medidas 8, 12 e 25; Abordagem 5, medida 11).
Fidelização	13. Instituir uma cultura colaborativa das empresas presentes na rede, principalmente relacionada à cultura da confiança, das competências essenciais de cada empresa e da adesão às novas tecnologias;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização, por haver outras medidas que representam a fidelização da rede (Abordagem 3, medida 1, abordagem 5, medida 1), sendo estas mais diretas na verificação da fidelização e da confiança dos membros da rede.
Gestão de Redes	14. Instituir a figura de um Broker (membro que coordena e acompanha a rede) para o processo de formação da rede;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, pois é importante verificar se a figura de um Broker é aplicável a rede e qual a sua importância no processo de gestão.
Gestão de Redes	15. Criar uma estrutura organizacional, normas e procedimentos que permitam a formação de uma rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haver outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e 16).
Gestão de Redes	16. Capacitar os funcionários das empresas que fazem parte da rede para que atuem de forma colaborativa;	
Gestão de Redes	17. Instituir mecanismos para dissolver a rede após atender a demanda de negócio da rede;	
Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Abordagem 2 - Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede	Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico
Ambiente	1. Identificar a proximidade das principais fontes de matéria prima e de fornecedores;	Estas medidas não foram selecionadas para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Ambiente, pelo fato de haver outras medidas que expressam a relações que a rede possui com o ambiente externo. Acredita-se que elas possam proporcionar este entendimento (Abordagem 1, medida 6, Abordagem 2, medias 9, 10 e 15)
Ambiente	2. Identificar o alcance e a abrangência do mercado consumidor;	
Ambiente	3. Identificar a disponibilidade e qualidade da infraestrutura da região;	
Ambiente	4. Identificar a concentração de indústrias na região;	
Ambiente	5. Identificar onde se encontram os principais concorrentes das empresas da rede;	
Gestão de Redes	6. Identificar a porcentagem de faturamento bruto da empresa da rede com mão de obra;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, pois não iremos

Gestão de Redes	7. Identificar as principais fontes de recursos da empresa;	abordar a parte financeira na gestão da rede.
Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Abordagem 2 - Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de formação e/ ou gestão da rede.	Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico
Fidelização	8. Identificar a existência de entidades representativas das empresas;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização, por haver outras medidas que representam a fidelização da rede (Abordagem 3, medida 1, abordagem 5, medida 1), e pelo formato da rede estudada, pois a rede em si já é a entidade representativa.
Ambiente	9. Implementar algum tipo de selo ou forma de identificação dos produtos da rede;	Medidas selecionadas para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Ambiente, com o intuito de verificar a aplicabilidade e a importância da adoção de selos de qualidade para os produtos da rede, bem como a obtenção de apoio do setor público para a rede, ações estas que representam a relação da rede com o ambiente externo.
Ambiente	10. Implementar benefícios por ações do setor público as empresas da rede;	
Gestão de Redes	11. Implementar formas compartilhadas de serviços como, contabilidade, consultorias;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, para verificar se contratação de serviços de forma compartilhada é aplicável e qual sua importância no processo de gestão da rede.
Gestão de Redes	12. Identificar a existência de linhas de crédito específicas para as empresas participantes da rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, pois não iremos abordar a parte financeira na gestão da rede.
Gestão de Redes	13. Implementar ações conjuntas em atividade do tipo: compra de matéria prima e outros insumos, compartilhamento de infraestrutura entre outros;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, sendo dividida em duas medidas para melhor entendimento e verificação da aplicabilidade: Compras em conjunto e; compartilhamento de infraestrutura. Elemento importante para a tomada de decisão.
Gestão de Redes	14. Implementar ações conjuntas para melhoria dos procedimentos e da qualidade dos produtos e processos;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por já estar embutida na medida 13 e por haver outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e 16).
Ambiente	15. Implementar parcerias entre as instituições de ensino e as empresas da rede;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Ambiente, com o intuito de verificar a aplicabilidade e a importância de parcerias entre as IES e a rede, ações

		estas que representam a relação da rede com o ambiente externo.
Gestão de Redes	16. Identificar os valores gastos em P&D – pesquisa e desenvolvimento;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, pois não irá se abordar a parte financeira na gestão da rede.
Gestão de Redes	17. Implementar sistema de inovação na rede, em que a cada ano novos produtos sejam criados pela rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haver outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e 16).
Gestão de Redes	18. Implementar certificado de qualidade;	
Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Abordagem 3 - Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede	Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico
Fidelização	1. Identificar o nível de fidelização entre empresas - fidelização entre cliente e fornecedor;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização, com o intuito de verificar a aplicabilidade e a importância de identificar a fidelização entre a rede e seus clientes, elemento importante para o desempenho da rede.
Interação	2. Identificar o diferencial competitivo associado à disponibilidade de acesso, tecnologia e confiabilidade de insumos produzidos no interior da rede;	Medida não selecionada para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, por haver outras medidas selecionadas que representam a interação na rede com a rede (Abordagem 1, medida 5; Abordagem 4, medidas 8, 12 e 25; Abordagem 5, medida 11).
Gestão de Redes	3. Identificar o diferencial competitivo baseado na especialização e nas competências das empresas presente na rede através da velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haver outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e 16).
Gestão de Redes	4. Identificar a agilidade em substituir empresas na rede para que permaneçam apenas empresas competentes;	
Gestão de Redes	5. Identificar o diferencial competitivo pelo aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoque, velocidade de resposta à demanda – qualidade/tempo. – homogeneidade;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, sendo que para a verificação da aplicabilidade e da importância ela foi alterada para o nível de eficiência operacional da rede.
Gestão de Redes	6. Identificar a capacidade de lidar com aspectos, práticas e tecnologias inovadoras na rede;	Medidas selecionadas para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, sendo que elas formam incorporadas em apenas uma medida que pretende verificar a capacidade de inovação das empresas presentes na rede.
Gestão de Redes	7. Identificar o aperfeiçoamento da empresa através do desenvolvimento, identificação e adoção das novas tecnologias;	

Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Abordagem 3 - Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede.	Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico
Gestão de Redes	8. Realizar compra direta de insumos e produtos, evitando intermediários;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haverem outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e 16).
Gestão de Redes	9. Implementar formas de realizar o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros estimulando ganhos compartilhados na rede;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, para verificar a aplicabilidade e a importância da realização de investimentos compartilhados para a gestão da rede.
Gestão de Redes	10. Implementar estratégias de grupo para competir como rede, proporcionando ganhos de competitividade para a rede como um todo;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haver outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e 16).
Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Abordagem 4 - Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede	Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico
Interação	1. Identificar se a estrutura colaborativa está sendo utilizadas como recurso na rede;	Medida não selecionada para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, por haver outras medidas selecionadas que representam a interação na rede com a rede, principalmente as desta abordagem, as medidas 8, 12 e 25 além das: (Abordagem 1, medida 5; Abordagem 5, medida 11).
Fidelização	2. Identificar a qualidade dos relacionamentos entre os agentes empresariais, pois a confiança afeta diretamente no desempenho da empresa;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização, por haver outras medidas que representam a fidelização da rede (Abordagem 3, medida 1, abordagem 5, medida 1), sendo estas mais diretas na verificação da fidelização e da confiança dos membros da rede.
Interação	3. Identificar os parceiros como recurso possibilitando uma socialização de conhecimentos;	Medida não selecionada para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, por haver outras medidas selecionadas que representam a interação na rede com a rede,

		principalmente as desta abordagem, as medidas 8, 12 e 25 além das: (Abordagem 1, medida 5; Abordagem 5, medida 11).
Gestão de Redes	4. Identificar o crescimento do número de associados da rede, pois quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, pois não irá se abordar a parte financeira na gestão da rede.
Gestão de Redes	5. Identificar os serviços, produtos e a infraestrutura disponibilizada pela rede para o desenvolvimento dos seus associados;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haver outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e 16).
Gestão de Redes	6. Identificar a vantagem de dividir entre os associados custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes da rede;	
Gestão de Redes	7. Identificar o aumento do capital social em virtude do aprofundamento das relações entre os indivíduos da rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, pois não iremos abordar a parte financeira na gestão da rede.
Interação	8. Identificar formas de socialização do conhecimento entre os associados, fortalecendo o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, tem o intuito de identificar o comportamento da rede, ou seja, as interações que ocorrem na rede e com a rede em relação a socialização do conhecimento e da aprendizagem colaborativa.
Gestão de Redes	9. Identificar as ações inovadoras produzidas coletivamente pelos integrantes da rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haverem outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e 16).
Interação	10. Verificar o grau de conexão entre os participantes da rede – interação entre os membros da rede;	Medida não selecionada para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, por haver outras medidas selecionadas que representam a interação na rede com a rede, principalmente as desta abordagem, as medidas 8, 12 e 25 além das: (Abordagem 1, medida 5; Abordagem 5, medida 11).
Fidelização	11. Verificar a identidade da rede - imagem mental criada em relação aos outros participantes da rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização, por haver outras medidas que representam a fidelização da rede (Abordagem 3, medida 1, abordagem 5, medida 1), sendo estas mais diretas na verificação da fidelização e da confiança dos membros da rede.
Interação	12. Analisar as diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente na rede;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, sendo a mesma realocada como uma medida de diagnóstico da rede que tem o intuito de identificar a aplicabilidade e a importância das interações que ocorrem

		na rede e com a rede.
Interação	13. Minimizar o comportamento antissocial nas relações face a face da rede;	Medida não selecionada para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, por haver outras medidas selecionadas que representam a interação na rede com a rede, principalmente as desta abordagem, as medidas 8, 12 e 25 além das: (Abordagem 1, medida 5; Abordagem 5, medida 11).
Interação	14. Analisar as interações que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo e as interações pouco intensas, distantes e menos frequentes;	
Interação	15. Analisar a proporção de conexões existentes na rede em relação as conexões totais possíveis que a rede proporciona;	
Interação	16. Analisar a existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede – grupos que não interagem com a rede toda;	
Interação	17. Identificar as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre as empresas presentes na rede;	
Interação	18. Verificar a capacidade das empresas de se beneficiarem do fluxo informacional na rede – autonomia devido ao fluxo da rede;	
Fidelização	19. Verificar em que medida uma empresa está conectada com as demais empresas da rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização, por haver outras medidas que representam a fidelização da rede (Abordagem 3, medida 1, abordagem 5, medida 1), sendo estas mais diretas na verificação da fidelização e da confiança dos membros da rede.
Fidelização	20. Verificar a distância média entre uma empresa e as outras empresas da rede;	
Interação	21. Analisar a quantidade de conexões de uma empresa, associada à quantidade de conexões que as empresas próximas a ela mantêm na rede;	Medida não selecionada para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, por haver outras medidas selecionadas que representam a interação na rede com a rede, principalmente as desta abordagem, as medidas 8, 12 e 25 além das: (Abordagem 1, medida 5; Abordagem 5, medida 11).
Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Abordagem 4 - Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerencias ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede.	Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico
Gestão de Redes	22. Implementar instrumentos contratuais como contratos constitucionais, regulamentos internos e código de ética;	Medidas selecionadas para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, para analisar a aplicabilidade e a importância de instrumentos contratuais, planos de ações, planejamento estratégico e assembleias para a tomada de decisão da rede, elementos importantes no processo de gestão.
Gestão de Redes	23. Implementar instrumentos estratégicos participativos com o objetivo de fortalecer a união do grupo (planos de ações, equipe de implantação das estratégias);	
Gestão de Redes	24. Implementar instrumentos de tomada de decisão como conselhos de administração, reunião geral dos associados (assembleia) e diretoria da rede;	
Interação	25. Implementar instrumentos de integração da rede. (Integração entre os empregados, entre os empresários associados, entre as famílias dos empresários associados e da rede como um todo);	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, com o intuito de verificar a aplicabilidade e a importância dos instrumentos de integração da rede,

Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Abordagem 5 - Medidas de Diagnóstico: levantamento de informações a serem utilizadas na análise da rede	ou seja, as integrações que ocorrem entre os membros da rede. Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico
Fidelização	1. Adotar mecanismos de verificação do nível de Confiança entre os participantes da rede;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização, com o intuito de verificar a aplicabilidade e a importância de identificar o nível de confiança entre os membros da rede, elemento fundamental no processo de fidelização.
Ambiente	2. Identificar qual o tamanho da rede a qual faz parte;	Estas medidas não foram selecionadas para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Ambiente, pelo fato de haver outras medidas que expressam as relações que a rede possui com o ambiente externo. Acredita-se que elas possam proporcionar este entendimento (Abordagem 1, medida 6, Abordagem 2, medidas 9, 10 e 15)
Fidelização	3. Identificar o nível de consenso quanto aos objetivos em comum na rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização, por haver outras medidas que representam a fidelização da rede (Abordagem 3, medida 1, abordagem 5, medida 1), sendo estas mais diretas na verificação da fidelização e da confiança dos membros da rede.
Gestão da rede	4. Adotar mecanismos de verificação das necessidades de competências que a rede exige;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haverem outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e 16).
Ambiente	5. Adotar mecanismos para identificação e inserção de novos parceiros para cooperar na rede;	Estas medidas não foram selecionadas para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Ambiente, pelo fato de haver outras medidas que expressam as relações que a rede possui com o ambiente externo. Acredita-se que elas possam proporcionar este entendimento (Abordagem 1, medida 6, Abordagem 2, medidas 9, 10 e 15)
Gestão da rede	6. Adotar mecanismos para avaliar a rede como um todo e as contribuições individuais de cada empresa para o sucesso da rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haver outras medidas que representam o processo de gestão (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9,, 13, 15 e

Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Abordagem 5 - Medidas de implementação da rede: que consistem em métodos, técnicas, ferramentas, modelos gerenciais ou práticas que podem ser implementadas no processo de implantação e/ ou gestão da rede.	16). Ação realizada no processo de análise e seleção das medidas aplicáveis para o Framework teórico
Governança em Redes	7. Implantar Governança Compartilhada, em que a rede é governada pelos próprios participantes, não havendo uma entidade de governança separada e única;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Governança em Redes, com o intuito de identificar a aplicabilidade e a importância de implementar estes tipos de ações de governança da rede. Pelo formato de que apenas a medida 9 se encaixa na forma de governança exercida, onde há um direção e um conselho que administra a rede.
Governança em Redes	8. Implantar uma Governança por Organização Líder, em que a rede é governada por um único membro da rede;	
Governança em Redes	9. Implantar uma Governança por uma organização administrativa da rede, em que uma entidade separada é criada especificamente para governar a rede e suas atividades;	
Gestão da Rede	10. Implementar mecanismos de planejamento de resultados das empresas presentes na rede;	Medidas não selecionadas por haver outras medidas que representam a categoria de gestão da rede nas demais abordagens.
Interação	11. Implementar formas de comunicação entre os membros da rede de forma contínua e repetitiva;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, com o intuito de identificar a aplicabilidade e a importância de implementar ações de comunicação contínua entre os membros da rede.
Interação	12. Implementar formas de propiciar a trocas de conhecimentos na rede para disseminação dos conhecimentos disponíveis e a construção de novos conhecimentos na rede;	Medida não selecionada para análise da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Interação, por haver outras medidas selecionadas que representam a interação na rede com a rede, principalmente as desta abordagem, as medidas 8, 12 e 25 além das: (Abordagem 1, medida 5; Abordagem 5, medida 11).
Gestão de Redes	13. Disponibilizar aos participantes um portfólio de serviços, como: negociação com fornecedores, criação de campanha de marketing, atividades de capacitação para os empresários e seus funcionários, seminários e consultorias;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, para analisar a aplicabilidade e a importância da disponibilização de um portfólio de serviços da rede.
Fidelização	14. Disponibilizar mecanismos que possibilitem que a relação entre os participantes tenha harmonização e sincronização de interesses;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Fidelização, por haver outras medidas que representam a fidelização da rede (Abordagem 3, medida 1, abordagem 5, medida 1), sendo estas mais diretas na verificação da fidelização e da confiança dos membros da rede.
Gestão de Redes	15. Disponibilizar sistemas de incentivos para as empresas membros da rede;	Medida selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, para analisar a aplicabilidade e a importância de haver um sistema de incentivos para
Gestão de	16. Implementar formas de controle dos resultados das empresas presentes	

Redes	na rede;	os participantes da rede, e um sistema de informação ou portal que contemple as operações da rede, medidas estas relacionadas ao processo de gestão da rede.
Gestão de Redes	17. Implementar mecanismos de planejamento de resultados das empresas presentes na rede;	Medida não selecionada para verificação da aplicabilidade na categoria de Medidas Aplicáveis em Redes – Gestão de Redes, por haver outras medidas que representam o processo de gestão, neste caso a medida 15 e 16 já representam estas ações, além das (Abordagem 1, medida 13, abordagem 2, medida 11 e 13, abordagem 3, medidas 5, 6, 7 e 9, abordagem 4, medidas 22, 23, e 24 e abordagem 5, medida 9, 13, 15 e 16)

Apêndice B – Questionário da pesquisa

Prezado(a) respondente,

Sou estudante de doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS (DINTER/IMED) e estou realizando uma pesquisa sobre a aplicabilidade das abordagens/teorias que tratam da formação e gestão de redes organizacionais. Este questionário é parte integrante da minha tese e gostaria muito de contar com sua colaboração. Não existem respostas certas ou erradas. Por razões éticas inerentes à pesquisa, as respostas serão tratadas de forma agregada e confidencial, preservando assim a privacidade e sigilo de cada um dos respondentes.

Algumas instruções específicas são dadas ao longo do questionário. Leia-as atentamente!

Atenciosamente,

Suellen Spinello Sotille

suellen.sotille@imed.edu.br

Aluna Doutorado em Administração – USCS/IMED

Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

marco.pinheiro@uscs.edu.br

Professor Orientador



PARTE I - Questões sobre o perfil dos associados da APROVALE.

A qual área a sua empresa faz parte na APROVALE?

- Vinícolas
- Gastronomia e produtos regionais
- Hotéis/ Pousadas
- Outros produtos e serviços

Há quanto tempo à empresa é associada da APROVALE?

- menos de um ano
- de 1 a 3 anos
- de 3 a 5 anos
- mais de 5 anos



	nunca	poucas vezes	algumas vezes	muitas vezes	sempre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Levantamento da Capacidade de Inovação das empresas participantes e da Associação como um todo.	<input type="radio"/>														
6. Identificar as diversas formas de interação que acontecem na Associação.	<input type="radio"/>														
7. Identificar na Associação as empresas que não interagem com a rede.	<input type="radio"/>														
8. Levantamento do nível de confiança existente entre os membros da Associação.	<input type="radio"/>														

[>>](#)

	nunca	poucas vezes	algumas vezes	muitas vezes	sempre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Compartilhamento de infraestrutura pelos membros da Associação (edifícios, instalações estacionamentos e outros).	<input type="radio"/>														
16. Realização de parcerias entre a Associação e Instituições de Ensino.	<input type="radio"/>														
17. Realização de investimentos compartilhados pelos participantes da Associação.	<input type="radio"/>														
18. Adoção de mecanismos de socialização de conhecimentos entre os membros da Associação, como treinamentos, workshops, palestras entre outros.	<input type="radio"/>														
19. Adoção de instrumentos contratuais para definir responsabilidades dos membros da Associação.	<input type="radio"/>														



	nunca	poucas vezes	algumas vezes	muitas vezes	sempre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Adoção de um modelo em que uma entidade separada da Associação faz o papel de governo.	<input type="radio"/>														
26. Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da rede.	<input type="radio"/>														
27. Disponibilização de portfolio de serviços e produtos oferecidos pela Associação.	<input type="radio"/>														
28. Implantação de sistema de incentivos para os participantes da Associação, que pode incluir premiação para os que têm maior pontuação.	<input type="radio"/>														
29. Implantação de sistemas de informações ou portal que contemple operações da Associação.	<input type="radio"/>														

Muito obrigado(a) pela sua participação nesta pesquisa!

Contato,

suellen.sotille@imed.edu.br

(54) 991025164

>>

Apêndice C – Resultado do questionário: tabela com todos os dados obtidos na pesquisa

Abordagens teóricas	Medidas de Diagnóstico	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Já foi realizada na APROVALE		Total de importância 7 a 10	Já foi realizada pela APROVALE X Importância da prática para os associados da APROVALE				Teste Mann Whitney	
			Sim	Não		Média	Mediana	Média	Mediana	Z	Significância
Abordagem 1	1 Levantamento e cadastro de clientes das empresas presentes na associação	Ambiente	10	41	78,4%	9,40 (s=0,699)	9,5	8,00 (s=2,345)	9	-1,541	0,123
Abordagem 1	2 Levantamento e cadastro de concorrentes da Associação	Ambiente	3	48	56,9%	9,00 (s=1,000)	9	6,63 (s=2,606)	7	-1,559	0,119
Abordagem 3	3 Levantamento do nível de fidelização dos clientes da Associação	Fidelização	8	43	92,2%	9,00 (s=0,756)	9	8,60 (s=1,482)	9	-0,377	0,706
Abordagem 3	4 Levantamento do nível de eficiência operacional da Associação no atendimento aos clientes	Gestão de Redes	13	38	92,1%	9,46 (s=0,776)	10	8,82 (s=1,449)	10	-1,234	0,217
Abordagem 3	5 Levantamento da Capacidade de Inovação das empresas participantes e da Associação como um todo.	Gestão de Redes	9	42	90,2%	9,44 (s=0,882)	10	8,33 (s=1,618)	9	-2,084	*0,037
Abordagem 4	6 Identificar as diversas formas de interação que acontecem na Associação	Interação	13	38	94,2%	9,46 (s=0,660)	10	8,58 (s=1,266)	9	-2,371	*0,018
Abordagem 4	7 Identificar na Associação as empresas que não interagem com a rede	Interação	12	39	82,4%	8,92 (s=1,084)	9	8,10 (s=2,036)	9	-0,93	0,352
Abordagem 5	8 Levantamento do nível de confiança existente entre os membros da Associação	Fidelização	8	43	90,2%	9,25 (s=0,707)	9	8,33 (s=1,507)	9	-1,566	0,117

Abordagens teóricas	Medida de Implementação	Categorias de Medidas Aplicáveis em Redes	Já foi realizada na APROVALE		Total de importância 7 a 10	Já foi realizada pela APROVALE X Importância da prática para os associados da APROVALE				Teste Mann Whitney	
			Sim	Não		Média	Mediana	Média	Mediana	Z	Significância
Abordagem 1	9 Definição de regras que definem o processo de interação entre os membros da Associação	Interação	14	37	94,0%	9,14 (s=1,167)	9,5	8,68 (s=1,375)	9	-1,086	0,277
Abordagem 1	10 Instituir o papel do Broker, que são profissionais que juntam os membros da Associação para realização de projetos.	Gestão de Redes	10	41	92,0%	9,00 (s=1,054)	9	8,80(s=1,346)	9	-0,200	0,842
Abordagem 2	11 Adoção de selo de qualidade para os produtos/ serviços oferecidos pela Associação	Ambiente	24	27	94,1%	9,33 (s=1,090)	10	9,00(s=1,359)	10	-0,914	0,361
Abordagem 2	12 Obtenção de apoio e incentivos do setor público para a Associação	Ambiente	19	32	100,0%	9,42 (s=0,961)	10	9,34 (s=0,787)	9,5	-0,784	0,431
Abordagem 2	13 Contratação de serviços de forma compartilhada pelos membros da Associação, tais como contabilidade, consultoria entre outros.	Gestão de Redes	16	35	94,1%	9,00 (s=1,211)	9	9,09 (s=1,173)	9	-0,294	0,769
Abordagem 2	14 Realização de compras em conjunto pelos membros da Associação	Gestão de Redes	4	47	86,2%	9,50 (s=1,000)	10	8,57 (s=1,529)	9	-1,297	0,195
Abordagem 2	15 Compartilhamento de infraestrutura pelos membros da Associação (edifícios, instalações estacionamentos e outros).	Gestão de Redes	11	40	86,2%	9,00 (s=1,000)	9	8,28 (s=1,921)	9	-0,896	0,37
Abordagem 2	16 Realização de parcerias entre a Associação e Instituições de Ensino.	Ambiente	11	40	96,1%	9,18 (s=1,079)	10	9,05 (s=1,218)	9	-0,271	0,786
Abordagem 3	17 Realização de investimentos compartilhados pelos participantes da Associação	Gestão de Redes	6	45	86,3%	9,33 (s=0,816)	9,5	8,18 (s=1,898)	8	-1,463	0,143
Abordagem 4	18 Adoção de mecanismos de socialização de conhecimentos entre os membros da Associação, como treinamentos, workshops, palestras entre outros.	Interação	11	40	96,0%	9,09 (s=0,831)	9	9,05 (s=1,176)	9,5	-0,294	0,769
Abordagem 4	19 Adoção de instrumentos contratuais para definir responsabilidades dos membros da Associação	Gestão de Redes	18	33	86,2%	8,94 (s=0,998)	9	8,94 (s=0,998)	9	-0,35	0,726

Abordagem 4	20 Elaboração de planos de ações e/ou Planejamento estratégico para a Associação	Gestão de Redes	16	35	100,0%	9,75 (s= 0,577)	10	8,97 (s= 1,098)	9	-2,449	*0,014
Abordagem 4	21 Realização de assembleias/reuniões periódicas para tomada de decisões referentes à Associação	Gestão de Redes	33	18	96,1%	9,52 (s= 0,755)	10	8,94(s= 1,434)	10	-1,221	0,222
Abordagem 4	22 Realizar eventos de integração entre todos os Associados da Associação.	Interação	20	31	96,0%	9,35 (s= 0,813)	10	8,81 (s= 1,167)	9	-1,691	0,091
Abordagem 5	23 Adoção de um modelo em que todas as empresas da Associação a governam de forma compartilhada.	Governança em redes	5	46	64,6%	9,20 (s= 0,837)	9	6,91 (s= 3,161)	8	-1,548	0,122
Abordagem 5	24 Adoção de um modelo em que uma empresa da Associação faz o papel de governo.	Governança em redes	4	47	52,9%	8,25 (s= 1,708)	8,5	6,06 (s= 3,492)	7	-1,013	0,311
Abordagem 5	25 Adoção de um modelo em que uma entidade separada da Associação faz o papel de governo.	Governança em redes	12	39	64,6%	9,25 (s= 0,965)	9,5	6,54 (s= 3,051)	7	-2,86	*0,004
Abordagem 5	26 Adoção de mecanismos de comunicação entre os associados da rede.	Interação	17	34	98,0%	9,71 (s= 0,588)	10	9,00 (s= 1,155)	9	-2,31	*0,021
Abordagem 5	27 Disponibilização de portfólio de serviços e produtos oferecidos pela Associação.	Gestão de Redes	28	23	98,1%	9,57 (s= 0,690)	10	8,96 (s= 1,261)	9	-1,795	0,073
Abordagem 5	28 Implantação de sistema de incentivos para os participantes da Associação que pode incluir premiação para os que têm maior pontuação.	Gestão de Redes	4	47	88,2%	8,75 (s= 0,957)	8,5	8,19 (s= 2,143)	9	-0,145	0,885
Abordagem 5	29 Implantação de sistemas de informação ou portal que contemple operações da Associação	Gestão de Redes	18	33	88,2%	9,28 (s= 0,752)	9	8,79 (s= 1,691)	10	-0,149	0,881

Fonte: desenvolvido pela autora (2017)

