

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

ALEXANDRE ROCHA DE AZEVEDO

**DIMENSÕES DO SISTEMA DE VALOR NA
AVALIAÇÃO DOS MEMBROS DE REDES
COLABORATIVAS:**

Um estudo no setor de eventos do Grande ABC

**SÃO CAETANO DO SUL
2015**

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

ALEXANDRE ROCHA DE AZEVEDO

DIMENSÕES DO SISTEMA DE VALOR NA AVALIAÇÃO
DOS MEMBROS DE REDES COLABORATIVAS:
Um estudo no setor de eventos do Grande ABC

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

SÃO CAETANO DO SUL
2015

Ficha Catalográfica

Azevedo, Alexandre Rocha de.

Identificação das dimensões mais importantes utilizadas para avaliação dos membros de redes colaborativas: um estudo das redes no setor de eventos do Grande ABC / Alexandre Rocha de Azevedo. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015. 175 p.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul,

Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1. Sistema de Valor. 2. Redes Colaborativas de Organizações. 3 Dimensões.

I. Silveira, Marco Antonio Pinheiro da. II.

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em

Administração. III. Título.

Dissertação defendida e aprovada em 24/19/2015 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira
USCS – Universidade Municipal de São Caetano do sul

Prof.^a Dr.^a. Dimária Silva e Meirelles
Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof.^a Dr.^a. Isabel Cristina dos Santos
USCS – Universidade Municipal de São Caetano do sul

DEDICATÓRIA

A minha família, em especial esposa, filhos, pai e mãe, pela paciência e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Aos professores da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, em especial meu orientador Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, cujos ensinamentos foram fundamentais. Agradeço às professoras da banca, Dra. Dimária e Dra. Isabel, pelas importantíssimas contribuições.

A Fundação SEADE e seus gestores, por viabilizarem a realização do curso.

Aos meus chefes e colegas de trabalho da Fundação SEADE, pelo apoio.

Aos Assessores de eventos festivos entrevistados. Foram pacientes, bem humorados e atenciosos.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente me ajudaram.

RESUMO

Redes colaborativas de organizações (CNO) são grupos de pessoas ou entidades, diferentes ou não, distribuídas geograficamente, com interesse em trabalharem colaborativamente a fim de atender a um objetivo comum de maneira mais vantajosa às partes envolvidas. Quando uma oportunidade de trabalho é mapeada por um membro de uma CNO atuando como corretor de negócios (*broker*), alguns membros são selecionados, formando uma configuração de empresas, para melhor atender a oportunidade. Cada entidade de uma CNO tem um conjunto de prioridades, características que julgam mais importantes e pensamentos diferentes, seus valores. Os valores guiam a seleção e avaliação de ações, objetivos, pessoas e situações. Ter consciência explícita dos próprios valores aumenta a capacidade de tomada de decisões. Um Sistema de Valores é a coleção de coisas valiosas para as organizações e um conjunto de funções usadas para avaliá-las. Na seleção de empresas parceiras, é importante se avaliar, além das competências necessárias, o alinhamento entre seus Sistemas de Valores, como forma de aumentar as chances de sucesso. Este trabalho teve como cenário pesquisado assessores de festas de casamentos e bailes debutantes da região do Grande ABC, que buscam oportunidades de realização de eventos, utilizando parceiros para fornecerem os serviços e produtos necessários à realização. O assessor seleciona os parceiros de modo a configurar, segundo seus próprios valores, um conjunto de organizações específicas para melhor atender às especificidades da demanda. Tal modo de trabalho remete às descrições e pesquisas de Camarinha-Matos e coautores (principal base teórica deste trabalho) para CNO e brokers, trabalhando colaborativamente. O objetivo desta pesquisa foi identificar, descrever e analisar quais são as dimensões e respectivos pesos, são considerados importantes pelos assessores de eventos da região do Grande ABC pesquisados, quando escolhem seus parceiros para formar uma nova configuração de empresas para atender a uma demanda. Obter as dimensões é relevante, pois é base para obtenção do sistema de valores adotado na rede, sob ponto de vista do assessor, e este conhecimento pode contribuir para compreensão do modo de operação das redes colaborativas. Trata-se de uma pesquisa exploratória que se utilizou de entrevista com os assessores. Como principais resultados foram obtidos as dimensões mais relevantes: Qualidade dos serviços (Na perspectiva de Negócios); Compromisso, Pontualidade e Honestidade (Na perspectiva Social/Pessoal); e Facilidade/sinergia de parceria e Confiabilidade (na perspectiva Colaboração). A dimensão Qualidade de serviços foi citada por todas as assessorias pesquisadas e detentora do maior peso.

Palavras-chave: Sistema de Valor, Redes Colaborativas de Organizações, Dimensões.

ABSTRACT

Collaborative networks of organizations (CNO) are groups of people or entities, different or not, geographically distributed, with an interest in working collaboratively in order to meet a common goal of best advantage to the parties involved. When a job opportunity is mapped by a member of CNO acting as business broker (broker), some members are selected to form configuration businesses, to better meet the opportunity. Each entity of a CNO has a set of priorities features they deem most important and different thoughts, their values. Values guide the selection and evaluation of actions, objectives, people and situations. Have explicit awareness of their own values enhances the ability of decision-making. A values system is the collection of valuable things for organizations and a set of functions used to evaluate them. In selecting business partners, it is important to evaluate, besides the necessary powers, the alignment between their values systems, in order to increase the chances of success. This study was researched scenario advisers wedding parties and debutante balls of the Greater ABC region, seeking opportunities to hold events using partners to provide the services and products required to achieve. The advisor selects the partners to set up, according to their own values, a set of specific organizations to better meet the specific demand. Such work mode refers to the descriptions and research Camarinha-Matos and co-authors (main theoretical basis of this paper) for CNO and brokers, working collaboratively. The aim of this study was to identify, describe and analyze what are the dimensions and their weights, are considered important by the advisers of the Greater ABC region of events surveyed, when choosing their partners to form a new setting companies to meet a demand. Get the dimensions is relevant because it is the basis for obtaining the value system adopted in the network under advisor's point of view, and this knowledge can contribute to understanding of the collaborative networks operating mode. It is an exploratory study which used interviews with advisers. The main results the most relevant dimensions were obtained: Quality of services (In the business perspective); Commitment, punctuality and honesty (In Social / Personal Perspective); Ease and / Synergy Partnership and Reliability (in collaboration perspective). The size Quality services was cited by all the surveyed advisers and holds the most weight.

Keywords: Value System, Collaborative networks of organizations, Dimensions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tema, pergunta problema e objetivos.	22
Figura 2. Primeira parte do referencial teórico.	26
Figura 3. Segunda parte do referencial teórico.	29
Figura 4. Maturidade dos relacionamentos em função da integração	38
Figura 5. A emergência de novas formas organizacionais.	40
Figura 6. Manifestações de CNO Orientadas por Objetivos	49
Figura 7. Manifestações de Redes Colaborativas.	53
Figura 8. Ciclo de vida.	54
Figura 9. Papéis desempenhados em uma operação com VBE.....	58
Figura 10. Duas abordagens para a formação de organizações virtuais.	60
Figura 11. Evolução das redes de colaboração.....	68
Figura 12. Relação entre Competências, Valores, Confiança Mútua e Colaboração.	74
Figura 13. Modelo de gestão de desempenho adotado pela IECOS/ECOLEAD.....	76
Figura 14. Função de avaliação.....	77
Figura 15. Perspectivas de avaliação	78
Figura 16. Avaliação de valor central entre sistemas diferentes.....	88
Figura 17. Exemplo de valores centrais.....	89
Figura 18. Proposição E1: Objeto avaliação e Função Avaliação.	92
Figura 19. Relação conjuntos dimensões, objetos e perspectivas.	93
Figura 20. Sistema de avaliação completo	95
Figura 21. Proposição E9: Sistema de Avaliação.	96
Figura 22. Ilustração da avaliação em várias perspectivas.....	98
Figura 23. Diagrama da Metodologia.....	107
Figura 24. Diagrama da Metodologia para Análise de Conteúdos.....	113
Figura 25. Apresentação dos resultados para Perspectivas, Dimensões e Pesos.	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Vetores e estágio da organização virtual.	44
Quadro 2. Principais formas de manifestações de	50
Quadro 3. Outras formas de manifestações de CNO	51
Quadro 4. Exemplos de razões para se unir a um VBE	61
Quadro 5. razões para permanecer como membro do VBE.	61
Quadro 6. Fontes de medo e possíveis soluções para membros de VBE.	62
Quadro 7. Principais tarefas que caracterizam a operação de um broker.	63
Quadro 8. Definições iniciais para operação da VBE IECOS/ECOLEAD.	66
Quadro 9. Definições para valor.	70
Quadro 10. Ideias a respeito de valores	71
Quadro 11. Comportamentos relacionados com fases e elementos de visão do mundo. .	73
Quadro 12. Métodos para avaliar valores fundamentais.....	79
Quadro 13. Exemplos de indicadores de benefícios em redes colaborativas.	83
Quadro 14. Definições de Sistema de Valores.	85
Quadro 15. Modelos de sistema de valores, pesquisadores e pesquisa.	85
Quadro 16. Elementos básicos do Sistema de valores.	86
Quadro 17. Dimensões do relatório ECOLEAD - D54.2	102
Quadro 18. Fases da Análise de Dados Textuais.....	108
Quadro 19. Estrutura para contabilizar informações de perfil das assessoras.	109
Quadro 20. Guia para análise de conteúdo do tema dimensões.	109
Quadro 21. Guia para análise de conteúdo do tema pesos.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Região Grande ABC e Atuação.	116
Tabela 2. Dimensões e pesos da assessoria 1.	118
Tabela 3 – Dimensões e pesos da assessoria 2.	119
Tabela 4. Dimensões e pesos da assessoria 3.	120
Tabela 5. Dimensões e pesos da assessoria 4.	121
Tabela 6. Dimensões e pesos da assessoria 5.	122
Tabela 7. Dimensões e pesos da assessoria 6.	123
Tabela 8. Dimensões e pesos citados pelas assessorias entrevistadas.	125
Tabela 9. Dimensões contempladas por todas as assessorias.	127
Tabela 10. Dimensões e pesos contemplados pelas assessorias mais atuantes.....	128
Tabela 11. Dimensões e Pesos agrupados por Perspectivas.....	130

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Radar das Dimensões e Pesos organizados por Perspectivas de avaliação.	131
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNO COLLABORATIVE NETWORKED ORGANIZATIONS
DRN Redes de Resgate em Desastres ou *Disaster Rescue Networks*
DVO Organização Virtual Dinâmica ou *Dynamic Virtual Organization*
ECOLEAD *European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative*
EE *Extend Enterprise*
ONGs Organizações não governamentais
PME Pequenas e Médias Empresas
PVC Comunidade Virtual de Profissionais ou Professional Virtual Community
ROI Retorno do Investimento ou *Return on Investment*
SC *Supply Chains*
TIC Tecnologias da Informação e comunicação
VBE *VO Breeding Environment*
VE Empresa Virtual ou Virtual Enterprise
VG Governo Virtual ou Virtual government
VL Redes Virtuais de Laboratórios ou *Virtual Laboratory Networks*
VO *Virtual Organization* ou Organização Virtual
VT Equipe Virtual ou *Virtual Team*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização	15
1.2	Justificativas do estudo	23
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	25
2.1	Redes	30
2.1.1	Redes organizacionais	31
2.1.2	Conceitos de colaboração	34
2.1.3	Redes colaborativas de organizações – CNO	38
2.1.4	Manifestações de redes colaborativas	45
2.1.5	Ciclos de vida de uma cno	53
2.1.6	Benefícios em uma rede colaborativa	54
2.1.7	Dificuldades e desafios em uma rede colaborativa	56
2.1.8	VBE's como suporte para desenvolvimento das cno	57
2.1.9	Práticas em redes colaborativas	63
2.2	Sistema de valor	68
2.2.1	Valor	68
2.2.2	Valores em redes colaborativas	80
2.2.3	Elementos dos sistemas de valor	84
2.2.4	Modelo conceitual de sistema de valor	91
2.2.5	Perspectivas de avaliação	96
2.2.6	Experimentos sobre a interoperabilidade entre os modelos	99
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	105
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	115
4.1	Atuações dos assessores de eventos pesquisados no grande abc	116
4.2	Dimensões e pesos para seleção de parceiros	117
4.3	Dimensões e pesos mais considerados para todas as assessorias	124
4.4	Dimensões citadas por todas as assessorias	127
4.5	Consolidados para dimensões e pesos das assessorias mais atuantes	127
4.6	Perspectivas de avaliação para dimensões citadas pelas assessorias	129
4.7	Análises à luz do referencial teórico apresentado	133
4.8	Limitações	140
4.9	Contribuições	140
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
	REFERÊNCIAS	145
	APÊNDICE A	153
	APÊNDICE B	155
	APÊNDICE C	156
	APÊNDICE D	157

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Novas formas na condução dos negócios são requeridas pelas mudanças na competitividade causadas principalmente pela globalização, provocando transformações na forma de pensar, gerenciar e atender às novas demandas. Mudanças de cenários como estratégias voltadas aos clientes, produção puxada e colaboração, demandam mudanças como novas ferramentas, formas de organizações, parcerias e maior colaboração (AZEVEDO 2000; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004; CAMARINHA-MATOS, 2014; KLEN, 2007).

Klen (2007) destaca as Redes Colaborativas como forma de trabalho para atender a essas novas demandas, delineando diferentes formas de se tratar em recursos, tecnologias, modelos e metodologias. Loss (2007) acrescenta que Redes Colaborativas é uma forma de aumentar eficiência produtiva e a qualidade como forma de sobreviver em face à alta competitividade.

Para Balestrin e Vargas (2004), as Pequenas e Médias Empresas PME's atuam num ambiente competitivo, provocando importantes dificuldades, tais como obtenção de matérias-primas, participação em feiras, custos com treinamento, entre outros.

Ainda, segundo os autores, algumas dificuldades podem ter impactos reduzidos pela ação conjunta das PME's, neste contexto surge a necessidade de atuação conjunta e do trabalho cooperativo. A configuração de trabalho em rede, com sucesso, é baseada principalmente em economia de escala, confiança e cooperação.

Nesse cenário, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2009) defendem as Redes colaborativas de organizações ou *Collaborative Networked Organizations* (CNO) como uma solução, sobretudo para Pequenas e Médias Empresas (PME's), definindo as CNO's como times formados por um número pequeno de pessoas, pequenas ou médias empresas conectadas em rede, formando organizações inteligentes,

organizações em redes ou organizações virtuais, com a finalidade promover maior competitividade, agilidade, capacidade de inovação e exploração de novos negócios.

As CNO's promovem o desenvolvimento e competitividade das organizações membros, comunidades de profissionais e demais entidades participantes da rede colaborativa, ao mesmo tempo em que promovem um serviço e/ou produto de melhor qualidade, resiliência em ambientes turbulentos, agilidade, melhor uso de recursos e competências e aproveitamento de oportunidades, trazendo vantagens também para os clientes consumidores dos produtos/serviços da rede (CAMARINHA-MATOS, 2014).

Camarinha-Matos, Afsarmanesh e Ollus (2008) justificam que, devido à rápida evolução e transformações tecnológicas do mercado, as empresas, PME's principalmente, em um futuro próximo farão parte de algum tipo de rede colaborativa, trabalhando inseridas de maneira sustentável em um ambiente propício a criação de organizações virtuais, chamados *Virtual Breeding Environment Organization* (VBE). Tal crença resume a visão da ECOLEAD (European Commission Sixth Framework Programme Project) que desenvolve vários projetos na área de Redes Colaborativas, principalmente na Europa. Galeano et al. (2008) definem ECOLEAD como um sistema integrado de projetos que desenvolveu novas ferramentas, modelos e metodologias que promovem, como um de seus principais pilares de sustentação, a criação e gestão do (VBE).

Macedo (2011) defende a participação das PME's em redes colaborativas como de vital importância para sua sobrevivência no mercado atual, além de trazer vários benefícios.

Oliveira e Camarinha-Matos (2014) destacam ainda que em indústrias de manufatura e serviços, as redes colaborativas, sobretudo para as PME's, promovem melhor utilização de competências, recursos, competitividade, agilidade, abertura de novos mercados e manutenção da sustentabilidade. Frisam que a tendência do mercado é demandar por produtos cada vez mais personalizados e as redes colaborativas aumentam as chances de sobrevivência de PME's neste cenário.

Ainda Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2009) destacam que há casos em que entidades possuem interesse em trabalhar colaborativamente, já possuindo uma rede de contatos com possíveis parceiros com a mesma predisposição, aguardando apenas o surgimento de uma oportunidade. Nesses casos temos um ambiente propício à criação de organizações virtuais trabalhando em colaboração, o que se

denomina Ambiente de Criação de Organizações Virtuais ou, em inglês, *VO Breeding Environment* (VBE).

Quando uma oportunidade de trabalho é mapeada por um membro de uma rede colaborativa, atuando como corretor dos negócios (*broker service*, ou simplesmente *broker*), membros específicos se reúnem formando assim uma Empresa Virtual (VE) ou Organização Virtual (VO), especialmente configurada para atender a oportunidade de um determinado segmento, mapeada por um dos membros, geralmente o *broker* (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004, 2006 e 2009).

Tipicamente as redes envolvem entidades heterogêneas e autônomas, é de se esperar que cada membro tenha sua própria percepção de resultados e conjunto de valores (MACEDO; CARDOSO; CAMARINHA-MATOS, 2010, 2013).

Os valores atuam como crenças e metas conscientes que guiam a seleção e avaliação de ações, objetivos, pessoas e situações (BILSKY, 2009). Ter consciência explícita dos próprios valores aumenta a capacidade de aprender, adquirir novos conhecimentos ou *insights*, motivação e capacidade de tomada de decisões (HALL, 2003).

A identificação e caracterização dos sistemas de valores das redes e de seus membros são fundamentais para melhorar e sustentar os processos colaborativos. A existência de diferentes sistemas de valores levam a percepções diferentes dos resultados dos processos de colaboração, isto pode levar a comportamentos não colaborativos (MACEDO; CARDOSO; CAMARINHA-MATOS, 2010, 2013).

Levando-se em consideração que redes colaborativas são formadas por entidades independentes, as respectivas expectativas, percepções, prioridades, interesses, entre outros fatores, de cada entidade ou membros podem ser diferentes, podendo causar falta de entendimento e colaboração entre as partes. A reação para cada situação ou cenário depende substancialmente de valores e preferências de cada indivíduo ou organização e podem ser representados nos seus sistemas de valores (MACEDO; ABREU; CAMARINHA-MATOS, 2010).

No sentido de promover trabalhos colaborativos, o estudo dos Sistemas de Valores no âmbito de CNO's torna-se relevante. Valores são definidos, nas áreas de psicologia e sociologia, como crenças compartilhadas sobre o comportamento desejado, ou o valor relativo, utilidade ou importância: grau de excelência (ROKEACH, 1973 *apud* CAMARINHA MATOS; AFSARMANESH, 2004). Valores são definidos

como grau de excelência, utilidade ou importância (ABREU; MACEDO; CAMARINHA-MATOS, 2009).

Ainda em Abreu, Macedo e Camarinha-Matos (2009), vários aspectos são defendidos como importantes para o sucesso de uma CNO, sobretudo operando em um ambiente propício a criação de organizações virtuais (VBE), tais como: compartilhamento de objetivos entre os membros, confiança, infraestruturas comuns, concordância total ou parcial sobre alguns valores, os sistemas de valores exercem forte influência, evidenciando a importância do seu conhecimento.

A identificação dos sistemas de valores se dá pelo levantamento das características que são importantes para os atores e entidades envolvidas quando avaliam outros membros. As características são as dimensões. O conjunto de dimensões e respectivos níveis de importância podem ser obtidos segundo a visão de cada ator e/ou entidade envolvidos em diferentes perspectivas de avaliação. (MACEDO; ABREU; CAMARINHA-MATOS, 2010).

Fatores como: Esquema de incentivos, criação de confiança entre as partes, mecanismos de gestão, código de ética, propagação da cultura, acordos e contratos de colaboração, têm forte influência no desempenho e comportamento de uma rede colaborativa e são influenciados pelos sistemas de valores. Além do fator alinhamento de valores centrais (*core-values*) entre membros, que tem destacada relevância no sentido de diminuir as chances de conflitos, que poderiam acontecer independente dos demais fatores (ABREU; MACEDO; CAMARINHA-MATOS, 2009).

Na formação de uma nova rede a escolha de membros com sistema de valores compatíveis favorece o sucesso da nova configuração, logo, mecanismos para levantamento de sistemas de valores dos membros potenciais de uma rede e da própria rede aumentam as chances de sucesso e sobrevivência, deste modo promovendo vantagem competitiva para a CNO e seus gestores (MACEDO; ABREU; CAMARINHA-MATOS, 2010).

Pode-se considerar que as assessorias de eventos atuam como *brokers*, que se utilizam do fornecimento de serviços para a realização de eventos de festas de casamento, debutantes e eventos corporativos. Cada competência necessária é conseguida junto aos fornecedores parceiros selecionados, e o conjunto trabalha colaborativamente para atender a demanda como um todo.

O contexto de festas de casamento e bailes debutantes foi estudado por Rodrigues (2014), que estudou o Polo de Noivas de ABC, um arranjo produtivo local

que existiu durante sete anos e teve apoio do Sebrae. O Polo de Noivas consistiu uma experiência de colaboração entre empresas do setor de festas (buffets, fotógrafos, DJs etc) que trouxe resultados importantes para os participantes. Uma das ações realizadas pela diretoria do Polo de Noivas foi a tentativa de integrar assessorias de casamento ao Polo, o que não foi bem sucedida, segundo o presidente do Polo de Noivas, devido ao nível de informalidade com que elas atuavam naquele momento. A pesquisa realizada por Rodrigues (2014) contribuiu para definição do foco deste projeto, à medida que indicou que a atuação da assessoria corresponde ao papel do *broker*, e as empresas que elas podem selecionar constituem uma rede, nos moldes da VBE. As assessorias de casamento participantes desta pesquisa foram indicadas pelo presidente do Polo de Noivas e, segundo ele, estão entre as mais atuantes na região do ABC.

Piscopo (2012) explica que eventos envolvem diferentes públicos, produtos e serviços, variando conforme necessidades e desejos dos clientes. Eventos cada vez mais sofisticados obrigam os promotores dos eventos se associarem a empresas especializadas. O autor explica ainda que o desenvolvimento do mercado de eventos obriga as empresas buscarem gestão mais eficiente dos processos de planejamento e execução e sua dinâmica exige posicionamento estratégico no mercado.

Os serviços das assessorias podem ser contratados parcialmente ou completos, abrangendo assessoria, suporte, indicação ou contratação de fornecedores, planejamento, gerenciamento e coordenação em todas as partes necessárias para a realização do evento, no caso de casamentos, a assessoria pode começar a partir da compra das alianças para o noivado, acompanhando até o planejamento da lua de mel.

Caracterizando serviços, Meirelles (2006) apresenta que, mesmo as condições de trabalho sendo dinâmicas, a essência de qualquer serviço é a de trabalho em processo ou fluxo de trabalho e a natureza das atividades de serviços essencialmente consiste na realização de trabalho.

A assessoria atua na busca e organização de parceiros para fornecimento, por exemplo, de: som, filmagem, fotos, vestuário, decoração e buquê, convites, lembranças, carro, dia da noiva/noivo, iluminação, “kit balada”, topo de bolo e bolo decorativo, mesa de doces finos, bebida (uísque/vinho), lista de presentes, noite de núpcias, mestre de cerimônia, juiz de paz, a escolha do cardápio e *layout* das mesas e convidados.

Tal modo de trabalho remete às descrições de Camarinha-Matos e coautores relativas a CNO, nas quais *broker's*, nesse caso os assessores, operando em uma VBE, os parceiros, trabalham colaborativamente obtendo vantagens competitivas e sobriedade, sobretudo para PME's, razão das referências e teorias serem norteadas, principalmente, por Camarinha-Matos e coautores.

Tais assessorias, dadas as características de operação apresentadas, foram consideradas como ambiente adequado e aderente à proposta da pesquisa.

Nesse sentido, esta pesquisa realizou o levantamento das características (dimensões) consideradas importantes pelos Assessores de eventos da Região do Grande ABC pesquisados (*broker's*), quando escolhem os parceiros (PME's membros de uma VBE) para atender a uma determinada oportunidade (realização de festas de casamento ou Debutantes), atendendo à demanda como se fosse uma única empresa (VE), com uma configuração ideal que atenda a uma demanda específica de maneira eficiente, respondendo à seguinte pergunta problema:

Quais as dimensões, e seus respectivos pesos, considerados importantes pelos assessores de eventos da região do Grande ABC pesquisados, quando escolhem seus parceiros?

As dimensões são as características consideradas importantes na escolha dos parceiros e que são elementos básicos para a obtenção dos sistemas de valores

O objetivo do trabalho foi identificar, descrever e analisar quais são as dimensões, e seus respectivos pesos, consideradas importantes pelos assessores de eventos da região do Grande ABC quando escolhem seus parceiros.

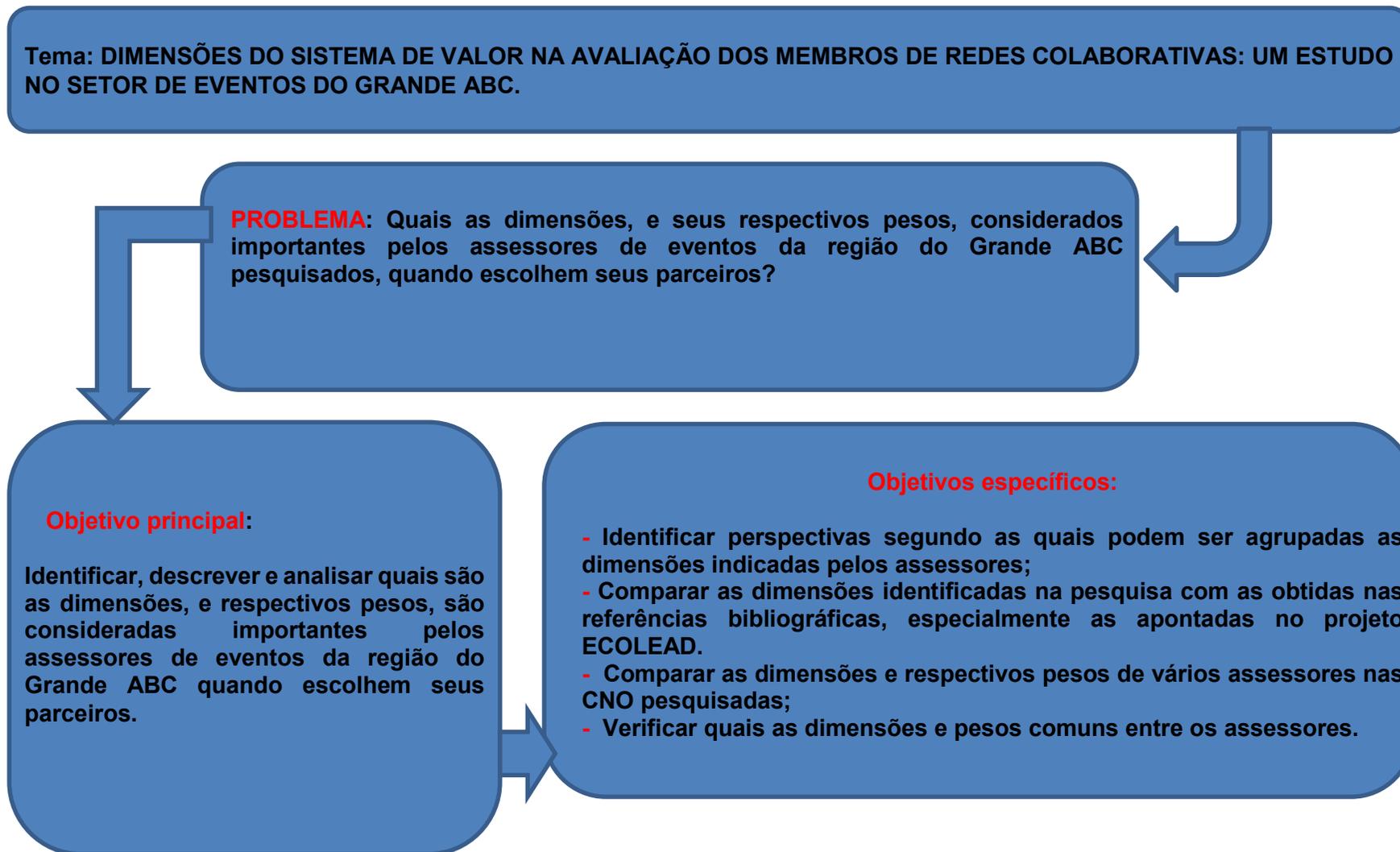
Como objetivos específicos:

- Identificar perspectivas segundo as quais podem ser agrupadas as dimensões indicadas pelos assessores;
- Comparar as dimensões identificadas na pesquisa com as obtidas nas referências bibliográficas, especialmente as apontadas no projeto ECOLEAD.
- Comparar as dimensões e respectivos pesos de vários assessores nas CNO pesquisadas;
- Verificar quais as dimensões e pesos são comuns entre os assessores; e

A Figura 1 apresenta o tema, pergunta problema e objetivos desta pesquisa. Para o desenvolvimento da pesquisa deste trabalho, foi adotado como instrumento para coleta dos dados entrevista com os assessores pesquisados. Para a análise e

interpretação dos dados coletados (entrevistas) foi utilizada a Análise de Conteúdo, com o auxílio dos ferramentais Atlas.ti e Excel. Os resultados foram organizados e comentados

Figura 1. Tema, pergunta problema e objetivos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O tema Redes Colaborativas é proposto como uma nova disciplina por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2005), que propuseram uma abordagem para lidar com tais sistemas complexos e dinâmicos. Para efeito desta pesquisa, embora outras definições sejam apresentadas, as definições e abordagens estabelecidas por Camarinha-Matos e coautores, apresentadas no referencial teórico, são adotadas como principais referências.

1.2 Justificativas do estudo

Entende-se que a pesquisa proposta neste trabalho, qual seja, obter as dimensões consideradas importantes pelos *brokers* assessores de casamentos, é relevante, pois ela pode contribuir entendimento do sistema de valores adotado na rede, sob ponto de vista do assessor, e este conhecimento pode contribuir para compreensão do modo de operação das redes colaborativas, o que pode dar subsídio ao estímulo para criação destas redes.

Macedo, Cardoso e Camarinha-Matos (2013) apresentam como um dos critérios mais comuns para avaliação de sistema de valores a verificação dos alinhamentos de valores fundamentais entre atores e entidades de uma rede, para que isso seja possível é necessária a obtenção das dimensões e pesos.

A análise dos Sistemas de Valores melhora a gestão e chances de sucesso em novas configurações e composição dos membros por meio de busca de um sistema de valor único ou compatível entre as partes envolvidas, diminuindo conflitos e melhorando a comunicação, resultando na melhora dos processos colaborativos e chances de sucesso (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

Na visão de Abreu et al. (2009), vários aspectos são importantes para o sucesso de uma CNO, mas a conciliação de valores se apresenta como um desafio, impactando em todos os aspectos.

Obter as dimensões e pesos de um Sistema de Valor é relevante para operação de CNO's, uma vez que são elementos fundamentais para obtenção do alinhamento entre sistemas de valores das CNO's (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

Complementando a relevância do tema pesquisado, Bortoluzzi et al. (2013) Macedo, Macedo, Cardoso e Camarinha-Matos (2013) destacam que há falta de ferramentas que ajudem a medir e avaliar os sistemas de valores e seus alinhamentos.

Também influenciou a escolha de em Redes Colaborativas:

- Macedo (2011), Macedo, Cardoso e Camarinha-Matos (2013), Morgan e Hunt (1994), Bortoluzzi et al. (2013) e Martes (2006) citam a necessidade de mais estudos no âmbito de Redes Colaborativas e Sistemas de Valores; e
- Importância na produção teórica em apoio ao desenvolvimento e sustentabilidade de PME's que atuam nos moldes de Redes Colaborativas, conforme observações vistas principalmente em Balestrin e Vargas (2004), Macedo (2011), Oliveira e Camarinha-Matos (2014), Camarinha-Matos (2014), Camarinha-Matos, Afsarmanesh e Ollus (2008) e Camarinha-Mato e Macedo (2010).

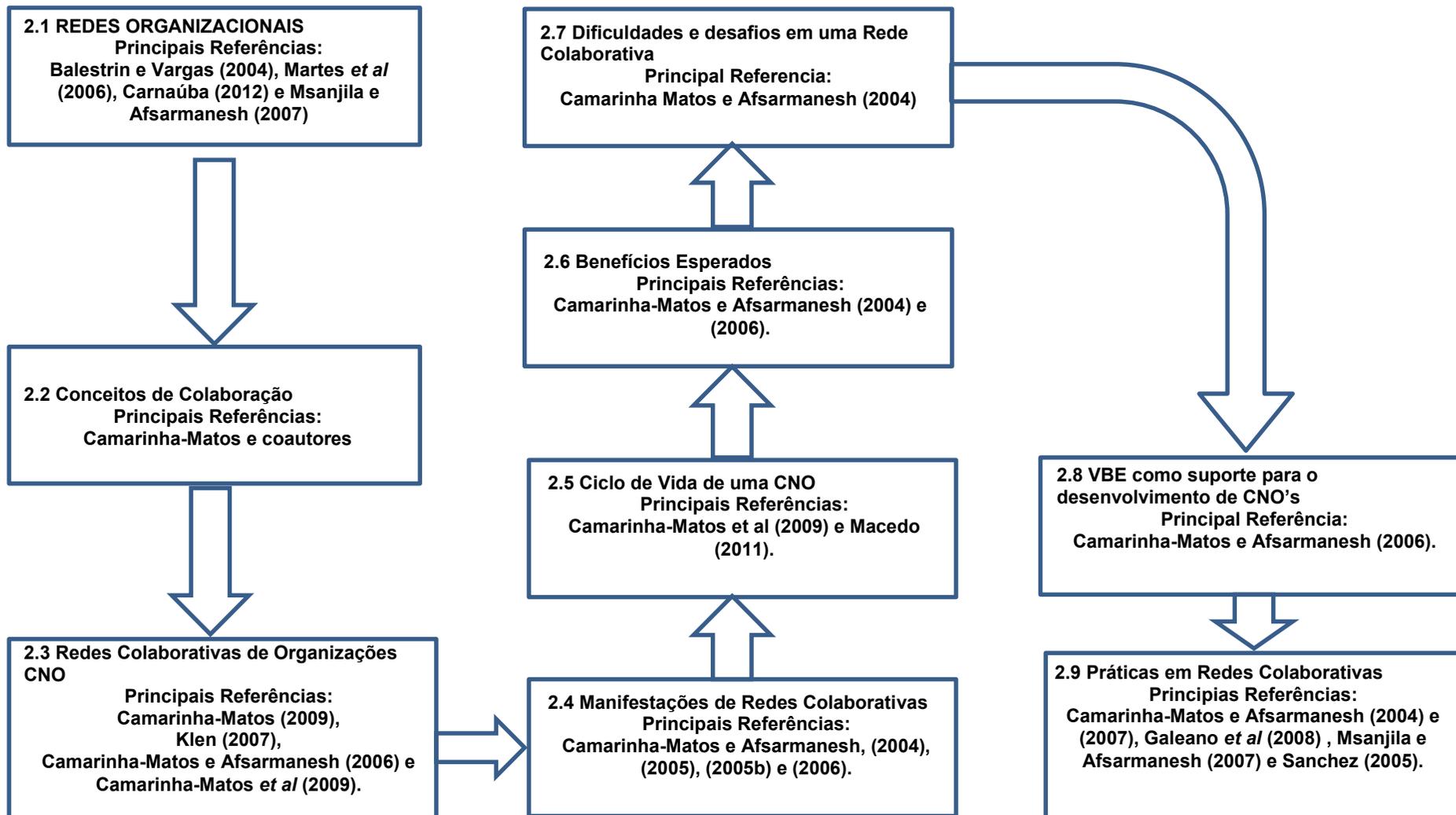
E ainda a pesquisa pode ser justificada pelo trabalho de Bortoluzzi et al. (2013), que conduziram um estudo voltado a busca de lacunas e oportunidades de pesquisa, no âmbito de avaliação de desempenho de redes formadas por PME's – Pequenas e Médias Empresas, pesquisando trabalhos relacionados ao tema disponíveis no portal da CAPES. Uma das lacunas identificada é a necessidade de mais pesquisas sobre decisões em redes levando em consideração os valores dos decisores na identificação dos critérios de avaliação.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

O referencial teórico pode ser dividido em duas principais partes, a primeira, que vai do início até o item 2.10, aborda principalmente os conceitos sobre colaboração em redes de organizações e a segunda sobre Sistema de valores, conforme apresentado nas Figuras 2 e 3.

A primeira parte contém conceitos apresentados em nove subitens: 2.1 Redes, 2.2 Colaborações, 2.3 Redes Colaborativas de Organizações - CNO, 2.4 Tipos de Redes Colaborativas, 2.5 Ciclo de vida de uma CNO, 2.6 Benefícios em uma rede colaborativa 2.7 Dificuldades e desafios de uma Rede Colaborativa, 2.8 VBE's como suporte para o desenvolvimento de uma (CNO) e 2.9 apresenta melhores práticas em redes colaborativas, visto na Figura 2.

Figura 2. Primeira parte do referencial teórico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o melhor entendimento sobre redes, inicialmente é apresentada no item 2.1 uma tipologia genérica proposta por Balestrin e Vargas (2004) e definições apresentadas principalmente por Martes et al. (2006). A confiança é tratada por vários autores pesquisados, tais como Balestrin e Vargas (2004), Carnaúba (2012) e Msanjila e Afsarmanesh (2007), como elemento importante na composição de uma rede.

No item 2.2 são apresentados conceitos de colaboração, destacando que pode haver confusão em sua definição, da tendência de ações colaborativas entre empresas, o papel importante da confiança para existência de colaboração e ações importantes para conseguir sucesso em relações colaborativas.

Cabe destacar que pela aderência à linha de pesquisa, há muitas pesquisas na área e para evitar confusões a respeito de definições sobre ações colaborativas entre empresas, este trabalho, em todo seu conteúdo, adotará as definições de Camarinha-Matos e coautores como base.

Uma vez conceituado o tema Redes e Colaboração nos itens anteriores, são apresentados no item 2.3 Rede Colaborativa de Organizações – CNO, empresas que trabalham colaborativamente com alguns conjuntos de regras, definição de papéis e algum grau de governança. As empresas podem procurar este modelo de trabalho em virtude dos custos para se manterem saudáveis, levando à procura de recursos externos ao mesmo tempo em que se concentram em sua atividade principal. As definições da pesquisa foram baseadas principalmente em Camarinha-Matos et al. (2009), Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), Klen (2007), Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) e Camarinha-Matos et al. (2009). Neste contexto, a confiança mais uma vez é citada por Morgan e Hunt (1994) como importante.

Para melhor entendimento das redes colaborativas, o subitem 2.4 apresenta os tipos de manifestações de Redes Colaborativas mais comuns, suas características e relacionamentos segundo, principalmente as definições de Camarinha-Matos e Afsarmanesh, (2004), (2005), (2005b) e (2006).

No item 2.5 são apresentadas as fases do Ciclo de vida de uma CNO baseado em Camarinha-Matos et al. (2009). Cabe destacar que há outras representações de modelos de ciclo de vida, mas este modelo foi adotado por ser defendido como o mais adequado para o contexto, segundo Macedo (2011).

Os benefícios esperados ao participar de uma Rede Colaborativa são destacados no item 2.6, bem como as dificuldades e desafios no item 2.7.

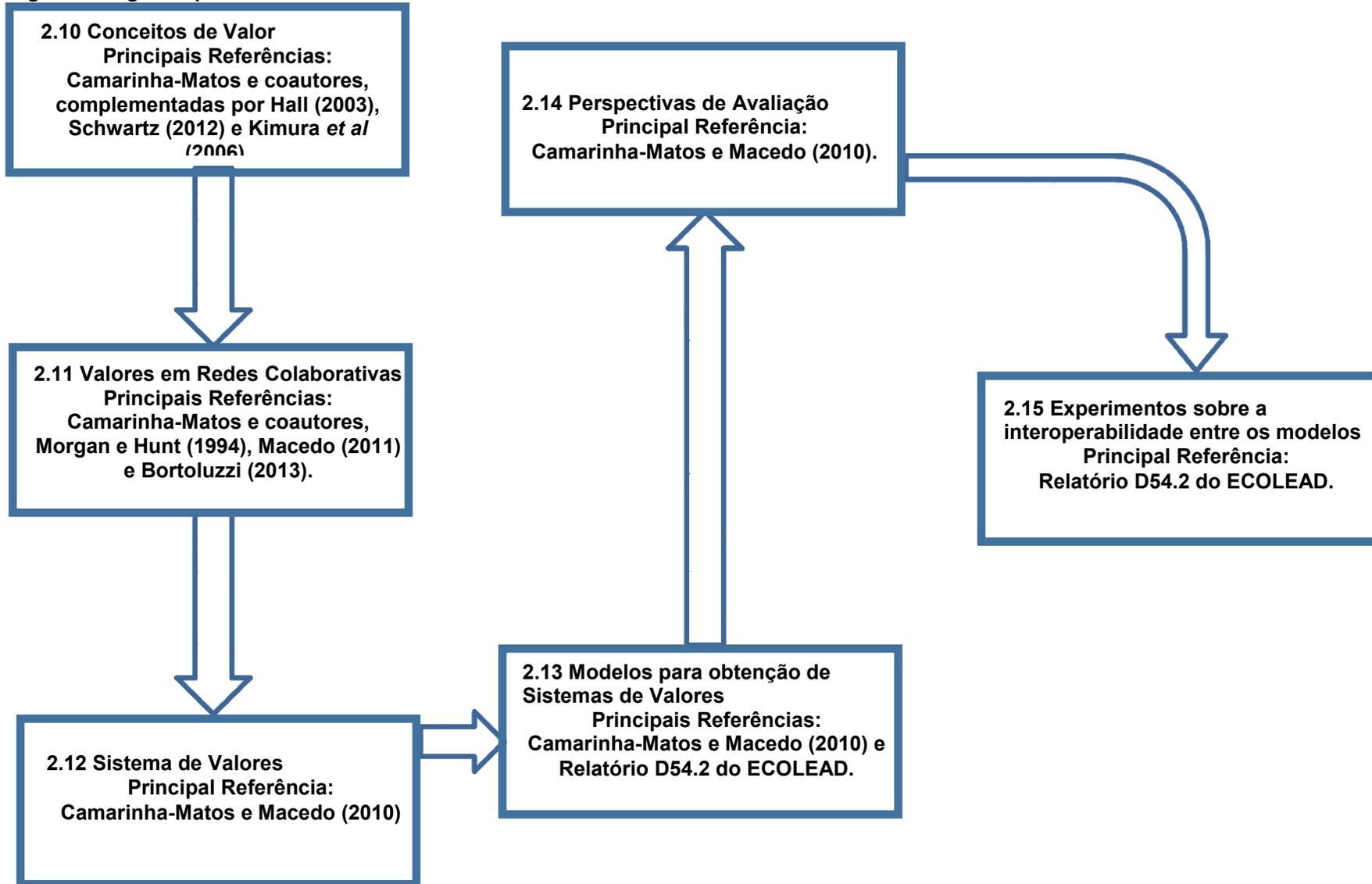
No item 2.8 é tratada a VBE como suporte ao desenvolvimento de CNO's, onde os papéis e processos que devem ser desempenhados neste ambiente são apresentados, baseados principalmente em Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006).

Finalizando a primeira parte do capítulo 1, o item 2.9 apresenta práticas mais comuns à redes colaborativas destacando as tarefas de um broker, definições para operações, evolução e o surgimento novamente da confiança como elemento importante.

Deste modo, esta primeira parte do Referencial Teórico define Rede de organizações e Colaboração para explicar Rede Colaborativa, quando então trata especificamente Rede Colaborativa de Organizações CNO, seus modos de manifestação, ciclo de vida, benefícios e dificuldades. Ainda apresenta a VBE e seus elementos importantes para o sucesso e quais as melhores práticas a serem adotados neste modelo.

Na segunda parte do Referencial Teórico, dividida em 7 itens, são abordados nos itens: 2.10 Os conceitos de Valor, 2.11 a importância de se obterem os valores quando se trabalha nos moldes de Redes Colaborativas, 2.12 são apresentados conceitos a respeito de Sistema de Valores, 2.13 modelos para obtenção de Sistema de Valores, 2.14 apresenta os conceitos de perspectivas de avaliação e, finalmente, 2.15 apresenta alguns experimentos sobre a interoperabilidade entre os modelos apresentados nos relatórios do ECOLEAD, cujas dimensões apresentadas auxiliaram no desenvolvimento da metodologia e análise dos resultados, vistos na Figura 3.

Figura 3. Segunda parte do referencial teórico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No item 2.10 são apresentados conceitos de valor segundo vários autores destacando-se a definição usada neste trabalho. As definições principalmente apresentadas são as adotadas por Camarinha-Matos e coautores, as quais são também complementadas por Hall (2003), Schwartz (2012), Kimura et al. (2006).

O item 2.11 introduz o conceito de alinhamento dos valores nos trabalhos colaborativos, tema tratado especificamente no item seguinte. O 2.12, que adiciona mais alguns conceitos relativos a alinhamento de valores na visão de Morgan e Hunt (1994), Macedo (2011) e Bortoluzzi (2013). É destacada a necessidade de valores compartilhados e compatíveis entre membros de uma rede colaborativa.

No item 2.12 é destacado o aspecto do Sistema de Valores, baseado principalmente em Camarinha-Matos e Macedo (2010), abrangendo mais noções de economia e sociologia. Os elementos básicos dos Sistemas de Valores são apresentados: Valor, Objeto de avaliação, Avaliador, Avaliação, Dimensão de Avaliação, Grau de importância (peso) e perspectiva de avaliação.

Os modelos apresentados por Camarinha-Matos e Macedo (2010) para a conceituação dos Sistemas de Valores em Redes Colaborativas são abordados no item 2.13. Os modelos são apresentados em 10 proposições.

Conjuntos diferentes de características (dimensões) e suas respectivas importâncias (pesos) são chamados de perspectivas de avaliação, que é o tema tratado no item 2.14, apoiado principalmente em Camarinha-Matos e Macedo (2010).

O item 2.15 apresenta experimentos sobre a interoperabilidade entre os modelos, em Redes Colaborativas, baseado principalmente nos modelos apresentados pelo relatório D54. 2 do ECOLEAD. As dimensões apresentadas nos modelos foram utilizadas para auxiliar nas fases de metodologia e análise dos resultados.

1.3 Redes

2.1.1 Redes organizacionais

Há diversos autores e abordagens que tratam sobre redes organizacionais e também redes sociais.

Segundo Camarinha-Matos et al. (2009), redes são entidades que se envolvem com a finalidade de trocas de, por exemplo, informações e conhecimentos, a fim de obterem benefícios mútuos.

As redes representam uma forma de organização do trabalho, especificamente as Redes Organizacionais, em que Burlat et al. (2003) destacam a rede de cooperação entre firmas que necessitem de atividades complementares que exijam competências diferentes.

No início de sua formação, as redes são defensivas, respondendo a oportunidades e ameaças que se apresentam, tendendo a ter baixa especialização e complementaridade entre atores. Com a evolução da rede há tendência à maior especialização e foco nos negócios mais importantes, melhorando as configurações de rede, migrando para uma rede proativa, mais vantajosa e criativa (BURLAT et al. 2003).

Para Burlat et al. (2003), a orientação de redes pode ser analisada por meio de dois aspectos: a complementaridade das atividades e semelhança das competências.

- Para atividades que são complementares e exigem habilidades semelhantes, o modo mais eficiente de coordenação parece ser o controle hierárquico dentro de uma mesma empresa.
- Para atividades que são complementares, mas que exigem habilidades e competências diferentes, o modo que parece ser mais recomendado é a cooperação entre firmas, que chamou de rede proativa também chamada de redes de empresas.
- Para as atividades não complementares que precisam de competências semelhantes podem levar a criação de redes, chamadas de redes defensivas.

Com relação ao funcionamento de uma rede de empresas, Martes et al. (2006), destacam a importância dos relacionamentos entre entidades da rede e a existência de alguma forma de governança. Com relação à governança em redes de empresas, Carnaúba (2012) afirma a importância da relação entre governança em rede e a confiança interorganizacional, para a competitividade de redes organizacionais.

Para melhor entendimento das redes organizacionais, Balestrin e Vargas (2004) propõem uma tipologia genérica para sua classificação, ainda que as redes, normalmente, são heterogêneas, dificultando precisão em sua classificação. A proposta apresenta quatro abordagens com aderência baseada em características dominantes de cada rede a ser classificada:

1- Redes Horizontais: baseada em cooperação, independência entre as partes que a compõem, trabalham juntas para atingir um objetivo comum, alta flexibilidade, ausência de hierarquia entre seus integrantes. Consórcios de compras são exemplos.

2- Redes Verticais: Presença de hierarquia, menor independência e autonomia das partes, coordenação desempenhada por uma empresa. Redes de distribuição são exemplos.

3- Redes Formais: baseadas em contratos, possui normas de conduta, procedimentos, direitos e obrigações estabelecidas. Redes de franquias são exemplos.

4- Redes informais: Por convivência, formação por cooperação não formal, baseadas na confiança interpessoal entre atores da rede, para troca de conhecimento.

Ainda referente a Redes Organizacionais e também Sociais, Martes et al. (2006) apresentam quatro princípios relacionados:

- 1- A importância das relações entre atores;
- 2- A imersão social dos atores em campos sociais;
- 3- A utilidade das conexões da rede (capital social):
- 4- A padronização estrutural da vida social:

Mesmo não encontrando uma tipologia de rede aplicável a todas as possibilidades, é importante que se pesquise a mais apropriada para lidar e desenvolver o contexto estudado (CARNAÚBA, 2012).

Além do aspecto classificatório das redes, há a abordagem estratégica do seu desenvolvimento, que tem como base a clareza em saber o momento e maneira de ser cooperativo e não competitivo. Em que se destaca a importância dos temas: relacionamentos e utilidade dos relacionamentos (MARTES et al. 2006).

Para Morgan e Hunt (1994), um dos fatores importantes em nossa organização social é tendência de indivíduos desenvolverem confiança mútua para se organizarem

em uma unidade social, e também que a eficiência, adaptação e até mesmo a sobrevivência dos grupos sociais dependem do fator confiança.

Nesse sentido, a confiança é tratada como fator importante por vários autores, destacando Balestrin e Vargas (2004), Morgan e Hunt (1994), Carnaúba (2012).

Segundo compilação de pesquisas, realizada por Balestrin e Vargas (2004), as redes horizontais formadas por PME's, foco deste trabalho, possuem relações baseadas em confiança mútua, horizontais e cooperativas, utilizado poucos controles contratuais, apenas alguns estabelecendo regras básicas.

Na visão de Balestrin e Vargas (2004), é a intensidade da confiança e cooperação que possivelmente desempenham papéis centrais no sucesso das redes formadas especificamente por PME's.

Carnaúba (2012), corroborando com as ideias de Balestrin e Vargas (2004), afirma que inúmeros e importantes estudos empíricos relacionam diretamente confiança com desempenho nos agrupamentos em redes.

Msanjila e Afsarmanesh (2007), alertam que a confiança é de difícil mensuração, mas também destacam sua importância para redes de organizações, sobretudo para tomada de decisão.

Pesquisando o tema confiança, Balestrin e Vargas (2004) apresentam trabalho realizado com rede horizontal de PME's onde detectam a relação direta entre maior nível de confiança com maiores interações, troca de conhecimento, recursos, mercadorias e cooperação, evidenciando a importância da confiança entre membros da rede para o seu sucesso.

Dada a importância da confiança entre membros da rede, Balestrin e Vargas (2004) destacam algumas práticas que geram confiança entre as empresas participantes de uma rede:

1. Compartilhar e discutir informações sobre mercados, tecnologias e lucratividades.
2. Processos e técnicos empregados semelhantes, de modo a haver maior transparência e compreensão entre os atores da rede.
3. Relações pensando no longo prazo.
4. Similaridade em tamanho, poder e posição estratégica entre os atores da rede.
5. Rodízio na liderança do representante da rede.
6. Recompensas similares para as empresas e seus funcionários.

7. Atuação coletiva economicamente vantajosa.

Morgan e Hunt (1994) complementam que o compromisso e a confiança são as “chaves” porque eles incentivam os comerciantes a trabalhar em preservar a relação com os parceiros, pensar em benefícios coletivos em longo prazo e ousar mas contando com a lealdade de seus parceiros. Portanto, compromisso e confiança fundamentam comportamentos cooperativos.

No entendimento de Morgan e Hunt (1994), as definições para compromisso e confiança são:

- Compromisso com o relacionamento é o desejo duradouro de se manter um relacionamento valioso, portanto ele só existe se a relação é considerada importante. É uma variável fundamental na distinção social nas transações econômica, apoiadas no compromisso mútuo.
- Confiança como uma vontade de contar com um parceiro de troca em que se confia com firme convicção em sua alta integridade, associando esses parceiros com qualidades como coerência, competência, honestidade, justiça, responsabilidade, utilidade e benevolência. A confiança gera a ação de agir juntos, portanto, sua ausência limita ações entre parceiros.

Morgan e Hunt (1994), explicando que como compromisso implica em vulnerabilidades, só é gerado quando há confiança mútua entre parceiros, promovendo colaboração, próximo tema abordado.

2.1.2 Conceitos de colaboração

Neste subitem foi conceituado colaboração, acordos de cooperação, e alianças estratégicas.

Algumas formas de cooperação mais tradicionais são as *joint venture*, alianças, *holding* e consórcio, e as de colaboração, compreendidas pôr as de Empresas Virtuais, Organizações Virtuais, Ambientes de Criação de Organizações Virtuais, Comunidade Virtual de Profissionais. (KLEN, 2007).

A respeito do sucesso das ações colaborativas, o destaque para o papel da confiança entre as partes envolvidas, tratado principalmente por Morgan e Hunt

(1994), que indicam procedimentos que promovem a confiança. Neste mesmo sentido, alguns requisitos importantes são apresentados por Abreu et al. (2009) para que se aumente as chances de sucesso em ações colaborativas.

Vários autores pesquisados, como Grant e Baden-Fuller (2004), Narula e Hagedoorn (1998), citaram a tendência no crescimento de ações colaborativas entre empresas. Narula e Hagedoorn (1998) salientam que a maioria dos acordos de cooperação entre firmas possuem vários motivos.

Para Grant e Baden-Fuller (2004), há grande tendência no crescimento da colaboração entre empresas, um fator que pode ter contribuído para isso é as empresas estarem cada vez mais adeptas à terceirização e focadas em suas atividades centrais, isto provocou o enfraquecimento de suas fronteiras corporativas ao mesmo tempo em que fortaleceu a participação de atividades e utilização intensa de recursos fora de seus limites.

Para Abreu et al. (2009), alguns dos requisitos necessários para obter sucesso em relações colaborativas são:

- Compartilhamento de objetivos entre membros;
- Nível suficiente de confiança mútua;
- Infraestrutura em comum;
- Concordarem, total ou parcialmente, em práticas e valores.

Grant e Baden-Fuller (2004) abordam o termo alianças estratégicas, que engloba diversas formas de colaboração como: parcerias fornecedor-comprador, acordos de terceirização, colaboração em técnicas, projetos conjuntos de pesquisa, desenvolvimento compartilhado de novos produtos, arranjos de fabricação compartilhados, os acordos de distribuição comuns, entre outros.

Neste sentido, Narula e Hagedoorn (1998) defendem que as alianças estratégicas estão cada vez mais comuns, com ocorrência de alguns acordos não baseados somente em vantagens econômicas. Defende que isso ocorre basicamente por dois elementos:

- A globalização, no sentido de empresas se tornando semelhantes; e,
- O efeito da globalização trazendo grande variedade de empresas provocando concorrência, crítico principalmente em segmentos de conhecimento intensivo e os que exigem constante inovação.

A respeito dessa tendência por trabalhar em grupo em colaboração e alianças, segundo Schwartz (2012), dois aspectos são mais importantes a respeito da natureza humana e seus requisitos para viabilizar o funcionamento em grupo:

1. Preservar e promover ações cooperativas entre membros principais do grupo. O foco é desenvolver relações positivas, se identificar com o grupo e ter lealdade com os membros do grupo.
2. Devem-se promover motivações para investir tempo e esforço em trabalhos produtivos, resolver problemas que surjam durante os trabalhos e gerar novas ideias e soluções técnicas.

É bom para atividade em grupo que as necessidades e desejos de cada membro sejam atendidos, desde que não prejudique o grupo a atender seus objetivos. Do contrário gerariam frustrações fazendo com que os membros não se empenhem tanto em suas atividades. Com relação à inclinação das empresas em aderirem a alianças estratégicas ou a trabalharem colaborativamente, Grant e Baden-Fuller (2004) relatam que quanto maior for a disparidade entre o domínio de seus produtos e o domínio do conhecimento e recursos necessários, maior será a inclinação em formar aliança com outras empresas.

Para o melhor tratamento dos conceitos de colaboração, Narula e Hagedoorn (1998) alertam para a importância de sua definição. Alguns termos, embora parecidos e por vezes utilizados como sinônimos apresentam diferenças importantes, mas que acordos de cooperação englobam todas as atividades colaborativas entre firmas.

A respeito de termos e definições sobre formas de colaboração, este trabalho adotará como base as ideias de Camarinha-Matos e seus colaboradores, bem como a linha de raciocínio tratada no ECOLEAD, como adotado por Macedo (2011).

O ECOLEAD foi um projeto financiado pela Comissão europeia, com duração de 51 meses, desde março de 2004 até junho de 2008, e envolveu 28 parceiros, entre organizações e universidades em 14 países, sendo 12 na Europa e 2 na América Latina, inclusive um no Brasil, representado pela Universidade Federal de Santa Catarina (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH; OLLUS, 2008).

Segundo Macedo (2011), o objetivo maior do ECOLEAD foi criar mecanismos e bases necessárias para avanços nas redes colaborativas. As pesquisas abordavam fundamentalmente três áreas:

- Ambientes de Criação de Organizações Virtuais (VBE);
- Organizações Virtuais (VO); e

- Comunidades Virtuais de Profissionais (PVC).

Além de pesquisas em infraestrutura tecnológica de apoio e fundamentações teóricas.

Sobre as diferenças entre cooperação e colaboração, mas também os conceitos de rede e redes coordenadas, segundo Camarinha-Matos et al. (2009), seguem as definições:

- Rede - Partes que se envolvem com a finalidade de trocar informações e conhecimentos a fim de obterem benefícios mutuamente, como o compartilhamento de experiências utilizando um aplicativo específico.
- Redes coordenadas- Além da troca de informações e conhecimentos, há arranjo de maneira a haver ligação harmoniosa entre as partes, como o compartilhamento de experiências entre entidades, de maneira organizada e sincronizada, a fim de coordenar ou melhorar alguma atividade.
- Cooperação - Além de troca de informações e conhecimentos, envolve compartilhamento de recursos a fim de se alcançar objetivos comuns. Cada parte executa sua contribuição. Há um plano comum desenvolvido por uma unidade central definindo funções e contribuições de cada parte, que leva a um produto ou serviço final.
- Colaboração - Há troca de informações, conhecimentos, recursos compartilhados e também competências para planejar, programar e avaliar as atividades necessárias para se atingir um objetivo, ou seja, também a criação do processo é compartilhada entre seus membros, exigindo compromisso mútuo entre as partes, envolvendo confiança, esforço, tempo e dedicação. A colaboração pode acontecer, por exemplo, no desenvolvimento conjunto de uma nova ideia por uma equipe multidisciplinar, na colaboração o processo é mais flexível. (CAMARINHA-MATOS et al. 2009)

A Figura 4 ilustra o nível de maturidade dos relacionamentos em função do nível de integração.

Figura 4. Maturidade dos relacionamentos em função da integração

Maturidade do nível de integração	Colaboração	COMUNICAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES	COMPLEMENTAÇÃO DE METAS. ALINHAMENTO DE ATIVIDADES.	COMPATIBILIDADE DE METAS. IDENTIDADES PRÓPRIAS. TRABALHOS REMOTOS.	METAS CONJUNTAS. IDENTIDADES EM COMUM. TRABALHANDO E CRIANDO JUNTOS. RESPONSABILIDADE CONJUNTA.
	Cooperação	COMUNICAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES	COMPLEMENTAÇÃO DE METAS. ALINHAMENTO DE ATIVIDADES.	COMPATIBILIDADE DE METAS. IDENTIDADES PRÓPRIAS. TRABALHOS REMOTOS.	
	Organização da rede	COMUNICAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES	COMPLEMENTAÇÃO DE METAS. ALINHAMENTO DE ATIVIDADES.		
	Rede	COMUNICAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES			
		Nível de Integração			

Fonte: Camarinha-Matos et al (2009, p.3).

Conceituados Redes e Colaboração, o próximo item aborda o ambiente de Redes funcionando de maneira colaborativa.

2.1.3 Redes colaborativas de organizações – CNO

Conceituado anteriormente Redes e Colaboração, este subitem apresenta as Redes de colaboração ou, Redes Colaborativas.

A concorrência entre empresas, principalmente globais, cada vez mais ocorre entre redes de empresas, o que pode ser considerado um paradigma no estudo de redes, pois muitas empresas estão aprendendo que é necessário colaborar para competir (MORGAN; HUNT, 1994).

O termo Redes Colaborativas foi introduzido por Camarinha-Matos (2004), o autor definiu como várias entidades, em sua maioria autônoma, distribuídas no espaço geográfico, com segmentos variados de atividades, podendo apresentar variações

culturais, de capital ou objetivo, mas com interesse em trabalharem colaborativamente a fim de atingir um objetivo comum, compatível e vantajoso. Há utilização de tecnologia da informação entre as entidades (MACEDO, 2011).

As Redes Colaborativas são grupos de pessoas ou entidades, em geral, geograficamente distribuídas (a distância é resolvida com a utilização de TIC's), que podem possuir diferentes culturas, ambientes de produção, capitais sociais e objetivos, mas que conseguem trabalhar juntos para atender ou realizar melhor um objetivo comum (CAMARINHA-MATOS et al. 2009; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). Podem ser formadas por instituições e/ou organizações públicas ou privadas, profissionais liberais, ONGs, etc (KLEN, 2007).

Há algumas exceções, mas a maioria das formas de manifestações de redes colaborativas exige alguma organização por parte de seus membros, papéis a serem desempenhados, compromissos, enfim, alguns tipos de regras para existir governança. Essas manifestações são referenciadas como Organizações em redes colaborativas ou *Collaborative Networked Organizations* (CNO) (CAMARINHA-MATOS et al., 2009; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006)

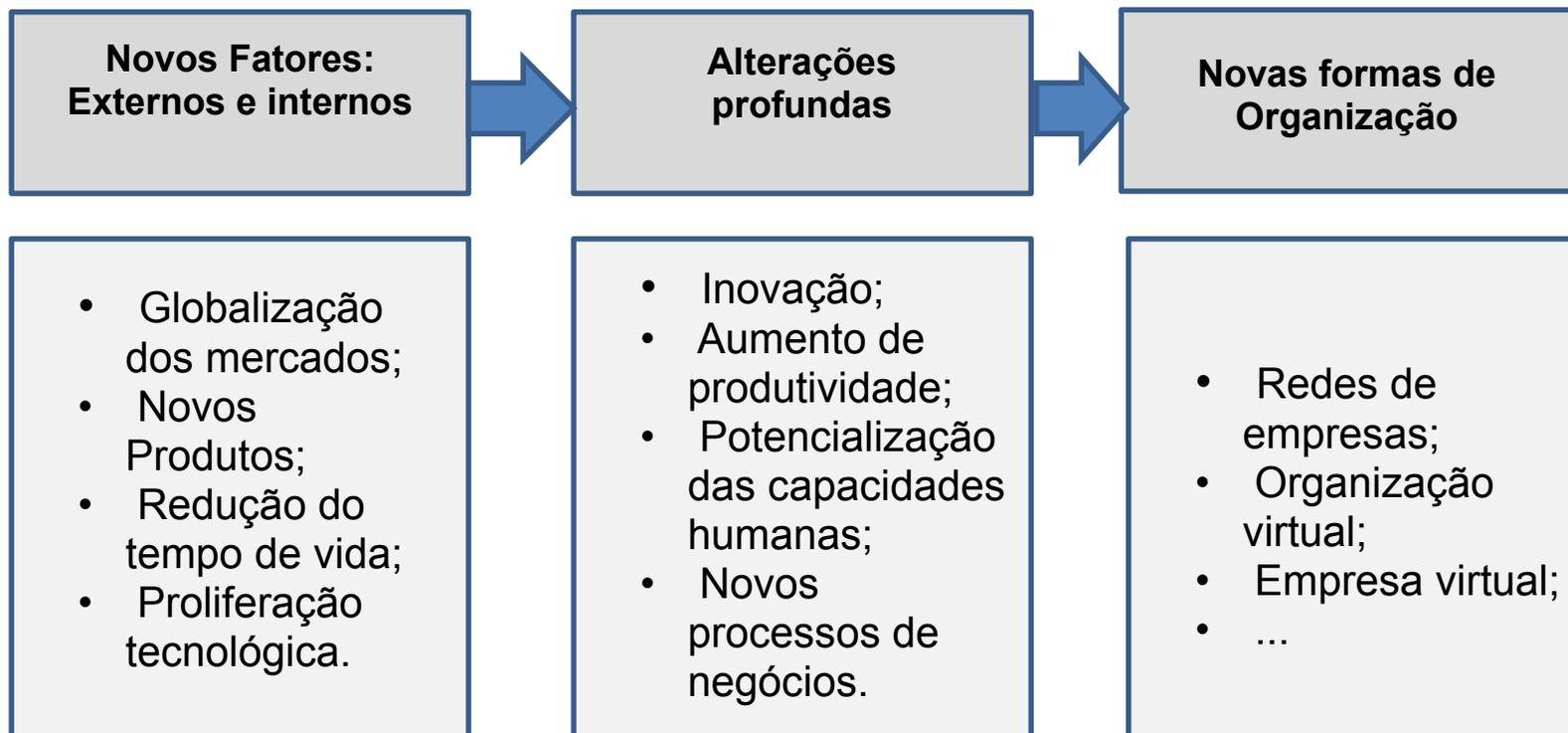
Para Morgan e Hunt (1994), embora existam muitos fatores que contribuam para o sucesso ou fracasso das relações, defende a visão do marketing de relacionamentos, teorizando que o comprometimento com o relacionamento e a confiança é fundamental, e não o poder, como comumente acreditado.

Especificamente está pesquisa aborda a rede de colaboração entre empresas do segmento de eventos festivos (casamento e debutantes) da região do ABC. No próximo tópico é tratado especificamente colaboração entre empresas.

A globalização incentiva as empresas a se manterem cada vez mais competitivas e focadas em suas principais competências, aumentando suas chances de sucesso frente a um mercado mundial. (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004).

Azevedo (2000) diz que a globalização e os avanços tecnológicos associados à alta competitividade exigiram mudanças organizacionais de coordenação e cooperação, tais mudanças compreendem principalmente a adoção de estratégias de inovação, aumento de produtividade e potencialização das capacidades humanas, uma das consequências é a criação de redes de empresas, conforme Figura 5.

Figura 5. A emergência de novas formas organizacionais.



Fonte: Azevedo (2000, p.210).

Os investimentos para manter a organização competitiva são grandes, o que levam as empresas a utilizarem cada vez mais recursos externos especializados para complementar suas atividades não fundamentais e concentrar esforços no desenvolvimento de atividades focadas em sua área de competência, favorecendo o rápido desenvolvimento e capacidade de atender rapidamente a novas demandas, desta maneira algumas empresas procuram trabalhar em redes colaborativas, se organizando de maneira que cada uma ofereça o seu melhor obtendo um conjunto mais competitivo e dinâmico (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004).

Para Morgan e Hunt (1994), a colaboração entre firmas depende principalmente do desenvolvimento de confiança e compromisso, quando os membros entendem que suas relações são baseadas em:

- Fontes de recursos, oportunidades e benefícios superiores;
- Busca de elevados padrões de valores e aliança com parceiros com valores semelhantes;
- Comunicar e partilhar informações oportunas;
- Evitar se aproveitar da disponibilidade de seus parceiros.

E os principais resultados deste desenvolvimento são: Consentimento e tendência por aceitar solicitações de um parceiro, Cooperação, Conflito funcional, diminuem incertezas nas tomadas de decisões e boa percepção dos parceiros e relacionamentos.

Algumas formas de rede de colaboração possuem conjuntos de regras e/ou identificação dos papéis e alguma governança, podendo ser consideradas como manifestações de Redes Colaborativas de Organizações (CNO). Nem todas as manifestações de redes colaborativas são obrigatoriamente organizações, podem ser manifestações voluntárias de pessoas ou entidades para atender a alguma demanda urgente, por exemplo, voluntários socorrendo vítimas de um terremoto, que não possuem formalização, regras de governança ou papéis formalmente designados para seus membros (CAMARINHA-MATOS et al. 2009; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

As redes colaborativas de organizações ou *Collaborative Networked Organizations (CNO)* são times formados por um número pequeno de pessoas, pequenas empresas ou médias empresas (PME) conectadas em rede, formando organizações inteligentes, organizações em redes ou organizações virtuais. Algumas das principais finalidades de uma CNO são promover maior competitividade,

agilidade, capacidade de inovação e exploração de novos negócios. (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004). Macedo (2011) destaca que a participação em redes colaborativas atualmente é de vital importância para as PME's.

Camarinha-Matos et al. 2009 apresentam alguns principais pré-requisitos para a operação de uma CNO:

- Investimentos financeiros e de tempo.
- Preparação.
- Análise de riscos.
- Busca de oportunidades de negócios.
- Organização e prontidão de parceiros em potencial.
- Disposição em trabalhar colaborativamente.
- Infraestruturas comuns interoperáveis.
- Estabelecimento de regras e acordos de colaboração.
- Bom nível de confiança entre organizações de base.

Msanjila e Afsarmanesh (2007) destacam a confiança, alegando ser fundamental entre organizações para operação em CNO, reforçando que a confiança é a base da cooperação e colaboração entre os indivíduos.

Toledo e Loures (2006) defendem que com a globalização tudo acontece mais rápido e simultâneo, isto somado as recorrentes transformações econômicas, sociais e políticas, é natural que empresas busquem novas formas de adequarem seus negócios, uma dessas formas é trabalhar colaborativamente com outras organizações.

Quando Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004) e também Camarinha-Matos et al. (2009) definem CNO introduzem o conceito de organizações inteligentes, organizações em redes e organizações virtuais.

No que diz respeito à virtualidade das organizações virtuais, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004) explicam que consiste em se obter uma configuração de empresa formada por membros da rede que, embora ajam ou pareçam agir como uma entidade única, na realidade não é. Tal conceito é o adotado neste trabalho, embora outros são apresentados a seguir.

Toledo e Loures (2006) defendem que a virtualidade pode ser gradual e toda a empresa tem um grau de virtualidade que lhe confere potencial para ser virtual ou não.

Agustini (2000) defende que o tema “virtualidade das organizações” ainda não possui um conceito definitivo e destaca duas abordagens:

1- Empresa que usa mais tecnologia da informação para movimentar seus negócios que a presença física, neste caso o grau de utilização de tecnologia para interagir com clientes externos ou internos que determina a “virtualidade”. Abordagem essa mais aderente às ideias de Lévy (1996).

2- Redes de organizações, pessoas ou entidades, independentes que se unem espontaneamente, em caráter temporário, utilizando alguma tecnologia de informação e comunicação, com a finalidade de obter vantagem competitiva. Neste contexto, a organização virtual configurada age como se fosse uma única organização.

Para Agustini (2000), nas duas abordagens, o correto uso das Tecnologias da Informação e Comunicação é de fundamental importância.

Lévy (1996) define virtualidade destacando as diferenças nos conceitos de espaço e tempo, com a “desterritorialização” dos textos com internet por exemplo, conectados com transição entre ambientes externos e internos, permitindo maior acesso e flexibilidade ao conhecimento e as informações, primordiais atualmente. No virtual temos outras dimensões de espaço e velocidade.

Embora Levy (1996) tenda a associar à virtualidade a ideia de empresas que utilizam TICs como forma de se apresentar, para Mowshowitz (1997), o conceito de virtualidade da organização é aplicável tanto a sistemas de informação quanto a organizações sociais, especificamente aplicáveis na modelagem de sistemas sociais, destaca que sua abrangência ultrapassa a ideia ligada somente a sistemas baseados em computadores abrangendo uma variedade de atividades humanas.

Mowshowitz (1997) explica que organizar uma tarefa virtualmente é orientar suas atividades por metas conforme necessidades mapeadas e realiza-las com alocação de recursos concretos ainda não efetivados.

O autor destaca ainda que Organizações que operam virtualmente apresentam duas principais características:

1. É uma estrutura voltada para atividades dinâmicas, orientadas por objetivos definidos em função de tarefas organizadas virtualmente.
2. Gerencia as tarefas organizadas virtualmente com quatro atividades:

- Analisar as necessidades que compõem o produto ou serviço mapeado;
- Identificar as alternativas para atender às necessidades;
- Desenvolver e manter os processos necessários para atender à demanda;
- Aperfeiçoar os critérios para alocação de recursos.

Venkatraman e Henderson (1998) destacam a polêmica gerada pela utilização do termo Organização Virtual para definir sua virtualidade, podendo conotar significados equivocados como de uma organização vazia fisicamente. Sua essência repousa na importância do uso do conhecimento e inteligência para criar valor, baseada na harmonia entre três vetores: encontro virtual, abastecimento virtual e conhecimento virtual, em três estágios de desenvolvimento, destacando o papel importante das tecnologias. Os três vetores e estágios podem ser vistos no Quadro 1.

Quadro 1. Vetores e estágio da organização virtual.

		ESTÁGIOS		
		Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
VETORES	Interação com o consumidor (encontro virtual)	Produtos e serviços experimentados a distância	Personalização dinâmica	Comunidades de consumidores
	Configuração de ativos (fornecimento virtual)	Fornecimento em módulos	Interdependência dos processos	Coalização dos Recursos
	Alavancagem do conhecimento (Conhecimento Virtual)	Módulos de trabalho especializados	Conhecimento como patrimônio da organização	Conhecimento de comunidades profissionais
CARACTERÍSTICAS	Alvo	Tarefas	Organização	Interorganização
	Objetivos de desempenho	Melhorar eficiência operacional (ROI)	Adicionar valor econômico	Inovação e crescimento sustentável

Fonte: Venkatraman e Henderson (1998, p34).

Para efeito deste estudo, serão consideradas as definições adotadas por Camarinha-Matos e coautores. As redes colaborativas podem apresentar várias formas de manifestações, tais formas são tratadas no item a seguir.

2.1.4 Manifestações de redes colaborativas

Camarinha-Matos e coautores descrevem os tipos de manifestações mais comuns em CNO's e suas características. Neste trabalho, adotaram-se as definições apresentadas principalmente por Camarinha-Matos e Afsarmanesh, (2006):

- **Cadeias de abastecimento:** Rede onde se cobre os papéis iniciais como *design* e matéria-prima 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 ou e_gov:** Aliança entre fornecedores de serviços públicos (prefeituras, governo estadual, etc.) para fornecer, por meio de TIC, serviços integrados aos cidadãos.

Há casos de redes que se formam para responder prontamente a uma oportunidade, dinamicamente montando uma configuração que será imediatamente dissolvida uma vez que a oportunidade for atendida.

- **Organização Virtual (VO):** Empresas que se juntam, compartilhando recursos, conhecimentos ou competências, temporariamente e numa configuração ideal, para atender a uma oportunidade de negócio, formado por empresas legalmente independentes, mas não se limitado somente às empresas ou empresas cuja finalidade seja lucro.

Uma organização virtual funciona com cooperação entre múltiplos especialistas de áreas diferentes, cada empresa contribuindo com sua competência essencial de maneira a se complementarem. Configurações se organizam dinamicamente com relacionamento igualitário baseado em confiança mútua e utilização de comunicação eletrônica, gerando capacidade de aproveitar melhor oportunidades.

As organizações virtuais trabalham, em um primeiro momento, mapeando requisitos abstratos, isto é, os aspectos lógicos e recursos necessários para atender a demanda, considerados abstratos porque, neste momento, ainda não foram de fato definidos por quem será executado, não pertencendo, portanto a nenhum processo. E, em um segundo momento, a Organização Virtual gerencia a alocação de recursos reais que atendam aos requisitos abstratos (MOWSHOWITZ, 1997).

- **Empresa Virtual (VE):** Trata-se de um caso particular de VO, onde empresas se juntam, compartilhando recursos, conhecimentos ou competências, temporariamente e numa configuração ideal, por intermédio de TIC, quando há necessidade de rápido desenvolvimento e reestruturação para atender a uma oportunidade de negócio. Formadas a partir de uma aliança temporária, baseadas em colaboração em rede.

Para Park e Fravel (1999), a Empresa Virtual permite que os membros trabalhem com qualidade, custo competitivo, riscos diluídos entre os participantes e menores prazos de atendimento.

É importante notar que o desenho organizacional de cooperação entre empresas deve estar relacionado com as estratégias e desempenho econômico de cada organização, cujo bom resultado reflete sua capacidade de modelar suas relações entre firmas (HAGEDOORN, 1990).

- **Organização Virtual Dinâmica:** Tipo de organização Virtual com ciclo de vida curto, criada para atender a uma oportunidade momentânea e dissolvida imediatamente quando o objetivo é alcançado.
- **Empresa estendida:** Caso partícula de empresa virtual onde uma empresa com poder maior ou dominadora estende sua fronteira, utilizando seus fornecedores com dominação e controle, como se fossem parte de sua propriedade, é mais comum em relações ponto-a-ponto.
- **Equipe Virtual:** Semelhante a uma VE exceto por ser formado exclusivamente por pessoas. Grupo de profissionais trabalhando juntos numa oportunidade usando como base, redes de computadores como principal ambiente de trabalho.
- **Ambiente de criação de VO (VBE):** há casos onde se encontram ambientes que não caracterizam, em determinado momento, a existência de uma VO, mas apresenta um ambiente muito favorável à sua criação, pois 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 sentido, uma oportunidade de trabalho é mapeada por um membro que atua como uma espécie de corretor dos negócios (*broker*), 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*. Acrescentando a este cenário, membros com ontologias comuns, confiança mútua e infraestruturas semelhantes, neste contexto caracteriza-se um ambiente de criação de organização virtual ou também chamado de *VO Breeding Environment* VBE, cujos casos mais comuns são entre membros situados numa mesma região, mas isso não é regra se for utilizado TIC's. Em muitos casos a existência de uma VBE é considerada como pré-condição para a existência das DVO's.

Segundo Sanches et. al. (2005), as VBE's ajudam no estabelecimento de organizações virtuais e são constituídas por um conjunto de organizações e membros, num cenário favorável à criação de organizações virtuais.

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) e Camarinha-Matos et al. (2009), a VBE apresenta-se mais comumente em casos de cluster industriais, Distrito industrial, ecossistemas de negócios, redes de laboratórios virtuais e redes de socorro em casos de desastres.

O alinhamento de valores centrais pode constituir um obstáculo para a sustentabilidade da colaboração dentro de uma VBE (ABREU; MACEDO; CAMARINHA-MATOS, 2009).

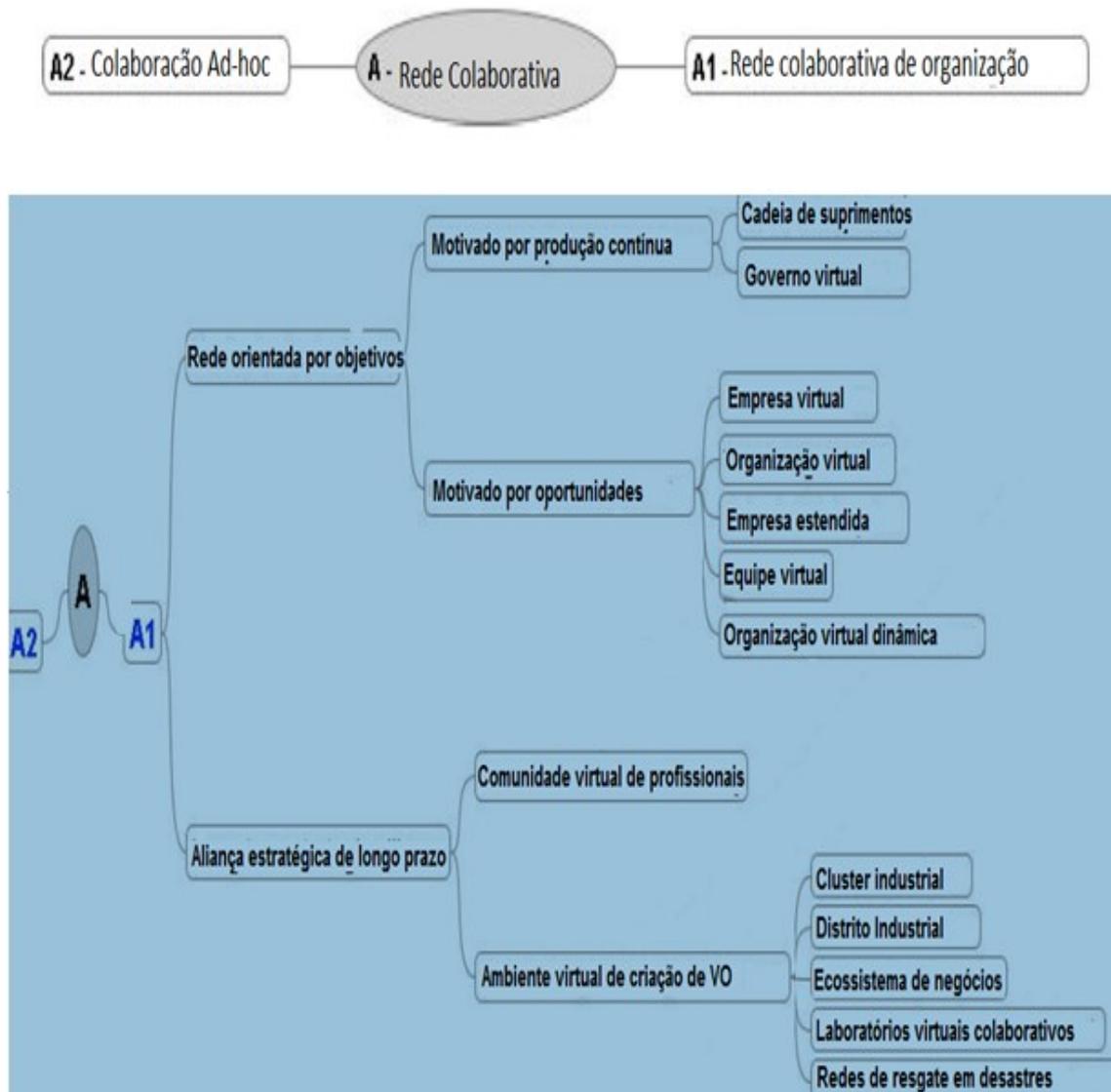
- **Redes de Laboratórios Virtuais:** Laboratórios de pesquisas geograficamente dispersos compartilham recursos como equipamentos, ferramentas e dados, trabalhando de maneira colaborativa a fim de solucionar um problema que isoladamente seria de difícil solução. A maior característica deste tipo derivado de VBE é o compartilhamento remoto de caros e poucos acessíveis equipamentos de laboratórios.
- **Redes de Resgate em Desastres:** Tipo particular de VBE, formada por organizações governamentais ou não, especializadas em operações de resgate em caso de desastres cujo maior benefício é a rápida resposta ao evento.
- **Comunidade Virtual de Profissionais:** No caso das Comunidades Virtuais de Profissionais ou, *Professional Virtual Community* PVC, uma combinação de comunidade virtual com comunidade profissional, utilizando como base de relacionamento TIC's, onde compartilham, por exemplo, conhecimentos profissionais e soluções para problemas técnicos, num ambiente com pessoas culturalmente semelhantes. Como a comunicação é baseada em

TIC's, distância geográfica entre os membros geralmente não é um fator limitante entre os membros. Seu surgimento pode ser incentivado pelas VBE's. Os membros geralmente são submetidos a regras impostas por organizações subjacentes.

Profissionais de um mesmo segmento ou área, atuando, por exemplo, como "*Freelances*", reunidos virtualmente por meio de TIC que, ao aparecer uma necessidade ou oportunidade, montam uma equipe virtual ótima para o atendimento da demanda. Seu surgimento pode ser incentivado pelas VBE's. Os membros geralmente são submetidos a regras impostas por organizações subjacentes.

A figura 6 apresenta as várias manifestações de CNO, dividindo-as entre orientadas por objetivos, sejam produção contínua ou oportunidades, e alianças estratégicas de longo prazo, onde se tem um conjunto de membros pré-dispostos a colaborar em uma potencial oportunidade.

Figura 6. Manifestações de CNO Orientadas por Objetivos



Fonte: Adaptado de Camarinha-Matos; Afsarmanesh (2006, p.5).

Nos Quadros 2 e 3 observa-se um resumo das principais características de formas de manifestações de CNO:

O Quadro 2 apresenta as características das principais formas de manifestações de redes colaborativas.

Quadro 2. Principais formas de manifestações de

Organização Virtual (VO) - <i>Virtual Organization</i>	Empresa Virtual (VE) - <i>Virtual enterprise</i> – É um caso particular de VO	Organização virtual dinâmica (DVO) - <i>Dynamic Virtual Organization</i>	Ambiente de criação de VO (VBE) - VO <i>Breeding environment</i>	Comunidade virtual de profissionais – (PVC) <i>Professional virtual community</i>
Um conjunto de organizações independentes.	Compartilha-mento de custos, principais habilidades, competências, conhecimentos e recursos.	Normalmente refere-se a uma VO, cuja relação é de curtíssima duração.	Representa uma associação ou conjunto de organizações e suas instituições de apoio que têm o potencial e a vontade de cooperar uns com os outros, baseado num acordo cooperação de longo prazo.	Compartilham conhecimento de suas profissões com trabalhadores semelhantes (comunidade profissional).
Que compartilham recursos e habilidades para realizar a sua missão / objetivo;	Melhora no tratamento/atendimento de uma oportunidade específica no mercado.	A relação aparece para responder a uma oportunidade do mercado competitivo;	Quando uma oportunidade é mapeada por um membro, que atua como um corretor (<i>broker</i>), uma configuração, com alguns membros, é montada, formando assim uma VE/VO para atender rapidamente a demanda mapeada pelo <i>broker</i> .	Possuem culturas semelhantes
Não se limita a uma aliança apenas por empresas que visam lucro.	Explora as oportunidades das rápidas mudanças de mercado.	Tem um ciclo de vida curto;	Infraestruturas comuns	Possuem percepções de problemas e técnicas para a resolução
Oferecem ao mundo exterior um conjunto de serviços e funcionalidades;	Rede temporária entre empresas-fornecedoras independentes, clientes e até	Imediatamente dissolvida quando a finalidade de curto prazo da VO é atendida.	Ontologias comuns (conhecimentos e conceitos semelhantes).	Compartilham de mesmos valores profissionais e comportamentos.

Organização Virtual (VO) - <i>Virtual Organization</i>	Empresa Virtual (VE) - <i>Virtual enterprise</i> – É um caso particular de VO	Organização virtual dinâmica (DVO) - <i>Dynamic Virtual Organization</i>	Ambiente de criação de VO (VBE) - VO <i>Breeding environment</i>	Comunidade virtual de profissionais – (PVC) <i>Professional virtual community</i>
	mesmo concorrentes.			
Trabalhando em conjunto, representam uma organização única.	Ligados pela tecnologia da informação.		Figura do corretor (<i>broker</i>) para mapear oportunidades	Relacionamentos baseado em TICs (comunidade virtual).
	Não possuindo nenhum escritório central, organograma, hierarquia ou integração vertical.		Confiança mútua.	Longa duração e Pré disposição em trabalhar colaborativamente.

Fonte: Adaptado de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006, p.6-8).

O Quadro 3 apresenta outras formas de manifestações de redes colaborativas (CNO).

Quadro 3. Outras formas de manifestações de CNO

Cadeias de suprimentos – (SC) <i>Supply chains</i>	Governo Virtual - (VG) <i>Virtual government</i>	Empresa estendida – (EE) <i>Extended Enterprise</i>	Equipe Virtual – (VT) <i>Virtual team</i>	Redes virtual de laboratório – (VL) <i>Virtual Laboratory networks</i>	Redes de resgate em desastre – (DRN) <i>Disaster rescue networks</i>
Rede estável de empresas.	Aliança de organizações governamentais.	Empresa dominante estende suas fronteiras sobre seus fornecedores.	Como uma VE formada apenas por seres humanos (profissionais).	Aliança autônoma entre organizações de pesquisa	Aliança estratégica entre organizações governamentais e/ou não governamentais
Cada empresa com papel bem definido na cadeia.	Utiliza TIC para combinar seus serviços.	Caso particular de VE	Grupo temporário de profissionais trabalhando juntos com objetivo comum.	Cada organização participa com seus recursos (equipamentos, dados, informações, conhecimentos, etc).	Membros especializados em resgates e operações em casos de desastres.
Cobri todas as fases de produção.	Fornecer serviços integrados		Computador como ambiente	Permite que pesquisadores distribuídos	Rápida resposta e capacidade de

Cadeias de suprimentos – (SC) <i>Supply chains</i>	Governo Virtual - (VG) <i>Virtual government</i>	Empresa estendida – (EE) <i>Extended Enterprise</i>	Equipe Virtual – (VT) <i>Virtual team</i>	Redes virtual de laboratório – (VL) <i>Virtual Laboratory networks</i>	Redes de resgate em desastre – (DRN) <i>Disaster rescue networks</i>
	aos cidadãos através de portal único.		principal de interação.	geograficamente trabalham colaborativamente na resolução de problemas de pesquisa.	organização frente a desastres.
			Comunicações, mecanismos de coordenação e trabalhos baseados em rede.	Forma uma espécie de VO para cada problema.	Capacidade de cobertura pode ser local, regional ou global. Continua.
			Normalmente sem sede física.	Normalmente, caros equipamentos de laboratórios são disponibilizados para uso por parceiros remotos colaboradores da pesquisa.	
			Normalmente distribuídos geograficamente.		

Fonte: Adaptado de Camarinha-Matos; Afsarmanesh (2006, p.6-8).

Os tipos de manifestações podem apresentar relação de intersecção e sobreposição em alguns casos, como representado na figura 7 para alguns tipos de manifestações de redes colaborativas:

Figura 7. Manifestações de Redes Colaborativas.



Fonte: Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2005b, p. 442).

Além das manifestações de Redes Colaborativas e suas inter-relações, é importante entendermos sua duração, dado o dinamismo. No próximo item é abordado o Ciclo de Vida das CNO's.

2.1.5 Ciclos de vida de uma CNO

CNO's são dinâmicas, seja qual for o tipo de rede formado ou utilizado, para melhor administrar e compreender os acontecimentos, a compreensão do seu ciclo de vida é importante, conforme adotada e apresentada por Camarinha-Matos et al. (2009), e representado na figura 8:

1- Criação:

- a. Iniciação e recrutamento, trabalhando no planejamento estratégico e preparações iniciais da CNO.
- b. Constituição e início de trabalhos.

2- Operação: Atendendo às demandas.

3- Evolução: Atender a pequenas mudanças ou desvio do planejado.

4- Dissolução: Fim de operações deixa de existir, ou

5- Metamorfose: Grandes alterações ou mudanças na demanda provocam alterações significativas e sobrevivência da CNO.

Figura 8. Ciclo de vida.



Fonte: Camarinha-Matos et al. (2009, p.6).

Macedo (2011) apresenta em seu trabalho outros ciclos de vida propostos na literatura para redes colaborativas, todavia, frisa que o ciclo proposto por Camarinha-Matos e coautores é voltado para ambientes com CNO, VBE's e VO's.

2.1.6 Benefícios em uma rede colaborativa

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004) enfatizam que o mercado globalizado exige empresas mais dinâmicas com amplo portfólio e capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças, isso dificulta a sobrevivência e competitividade de pequenas e médias empresas PME. Os autores destacam que ao se organizarem em CNO, vantagens devem ser percebidas, como algumas principais:

- A combinação de várias empresas com diferentes conhecimentos, variedade de recursos, materiais, pessoas e competências diferentes proporciona vantagens competitivas, uma vez que combinadas possuem maior capacidade.
- Manifestações de CNO's como, por exemplo, as Organizações Virtuais VO, reagem mais rapidamente e tem maior flexibilidade às mudanças, vão além de poderem proporcionar um completo portfólio.
- É um caminho para as PMEs manterem-se, deste modo, o dinamismo do mercado, sua exigência de rápidas mudanças e flexibilidades deixa de ser dificuldades tornando-se vantagens competitivas

- Os autores ainda destacam que há relevante diminuição dos custos, principalmente no que diz respeito aos custos relacionados com o desenvolvimento de novos produtos, que em uma CNO podem ser diluídos entre os parceiros.
- O tempo de realização também é melhorado uma vez que se conta com variedades de recursos e possibilidades de utilização, para rápido atendimento de novas demandas.
- Maior capacidade de inovação proporcionada por times de profissionais de diferentes empresas da rede, suportado por um eficiente gerenciamento das informações.
- Também espera-se uma eficiente e flexível cadeia de abastecimento baseada nos recursos da rede.
- Com relação aos serviços, as estratégias destacadas são a utilização de serviços remotos e, caso necessário o contato pessoal, com a utilização de comunidades profissionais.

Em síntese, as CNO's proporcionam às PME's a chance de competir num mercado global frente empresas de maior porte, além da possibilidade de se relacionar com empresas em diferentes lugares do mundo, independente da distância geográfica, que acaba proporcionando novas oportunidades de negócios e competitividade.

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) alertam para a necessidade dos membros estarem previamente preparados e motivados em trabalhar colaborativamente para atender a uma oportunidade em potencial.

Para obter participação vantajosa em uma CNO alguns custos são necessários, decorrentes de adequação de infraestruturas comuns e interoperáveis, adequação a regras de funcionamento e colaboração. Ainda que se façam os investimentos, corre-se o risco de não conseguir atender uma oportunidade de negócio, mobilizando recursos de uma CNO, por falta, por exemplo, de confiança e afinidade entre os membros (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). A seguir são abordadas as dificuldades, riscos e desafios que podem surgir e devem ser tratados para que se possa buscar uma participação vantajosa em uma CNO.

2.1.7 Dificuldades e desafios em uma rede colaborativa

É importante destacar seus pontos críticos como forma de gerenciá-los previamente.

As CNO's podem proporcionar um ambiente totalmente dinâmico e favorável à mudança, empresas com rígidos níveis hierárquicos que enxergam mudanças como ameaças ou riscos, terão dificuldades em trabalhar em rede colaborativa. O relacionamento entre as pessoas envolvidas num projeto é fundamental para seu sucesso, daí a necessidade de montar adequadamente a melhor rede de pessoas (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004).

O alinhamento dos objetivos dos clientes aos interesses das partes envolvidas em sua execução também é fator crítico e para o sucesso pode ser necessário um suporte contratual como modo de formalizar os benefícios e dividir os riscos, numa relação ganho-ganha (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004).

Para Azevedo (2000), a emergência de empresas virtuais deve ter como base instrumentos que suportem a gestão, baseados em tecnologias de informação e comunicação.

A comunicação, para Camarinha Matos e Afsarmanesh (2004), é a base do sucesso de uma rede colaborativa e isso demanda investimentos em TI, tais investimentos podem representar uma barreira para, principalmente, pequenas empresas que não dispõem do capital inicial necessário ao investimento, e isso pode criar uma barreira ou desanimar. As necessidades de TIC podem ser divididas em três níveis:

- 1- Necessidades de interação básica entre colaborações atendendo a compartilhamento de informações, comunicações, supervisão remota, etc.,
- 2- Necessidade de colaboração e apoio aos seres humanos atendendo às comunidades virtuais de profissionais.
- 3- Necessidades de colaboração humana especializada combinando colaboração interorganizacional e humana, incluindo acessos remotos, utilização de equipamentos e recursos remotos, acesso a equipes remotas, etc.

Outro fator que deve ser trabalhado, ainda segundo Camarinha Matos e Afsarmanesh (2004), é a questão de que a atuação em rede as empresas têm a

natural tendência das empresas em levar os participantes a se concentrarem em suas competências principais e usarem a rede para obter as demais competências necessárias ao negócio. Com isso, as empresas acabam perdendo ou desligando competências fora da sua área de negócio, ficando dependente da rede para que possam funcionar. Com um eventual término da rede a empresa fica numa situação difícil, não tendo várias competências necessárias para seu funcionamento autônomo. Portanto, a dinâmica da rede e busca de novas parcerias não podem parar. Caso comecem a diminuir as parcerias, isto pode ser o anúncio que o fim da rede está próximo e as empresas membros da rede devem se preparar para isso.

Na dissolução de uma rede colaborativa algumas questões como propriedade intelectual, relações de trabalho, ativos de informação, entre outros, são mais complexas de serem tratados, pois definir quem é o dono do quê e quem responde por questões trabalhistas não são questões muito claras ou legalmente definidas (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004).

Abordadas dificuldades e desafios em Redes Colaborativas a questão de qual o cenário pode suportar melhor a existência e bom funcionamento das CNO's é tema do próximo item.

2.1.8 VBE's como suporte para desenvolvimento das CNO

Conforme definido anteriormente, as VBE's são ambientes propício à criação de organizações virtuais trabalhando em colaboração, são ambientes de criação de organizações virtuais, ou em inglês *VO Breeding Environment*.

VBE's surgem para minimizar problemas e riscos e maximizar a relação vantajosa entre os membros de uma CNO, proporcionando maior agilidade na criação de configurações de membros para atender a uma determinada oportunidade, unificar e normalizar infraestruturas, regras de governança, organizar ações, procurar e desenvolver oportunidades (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

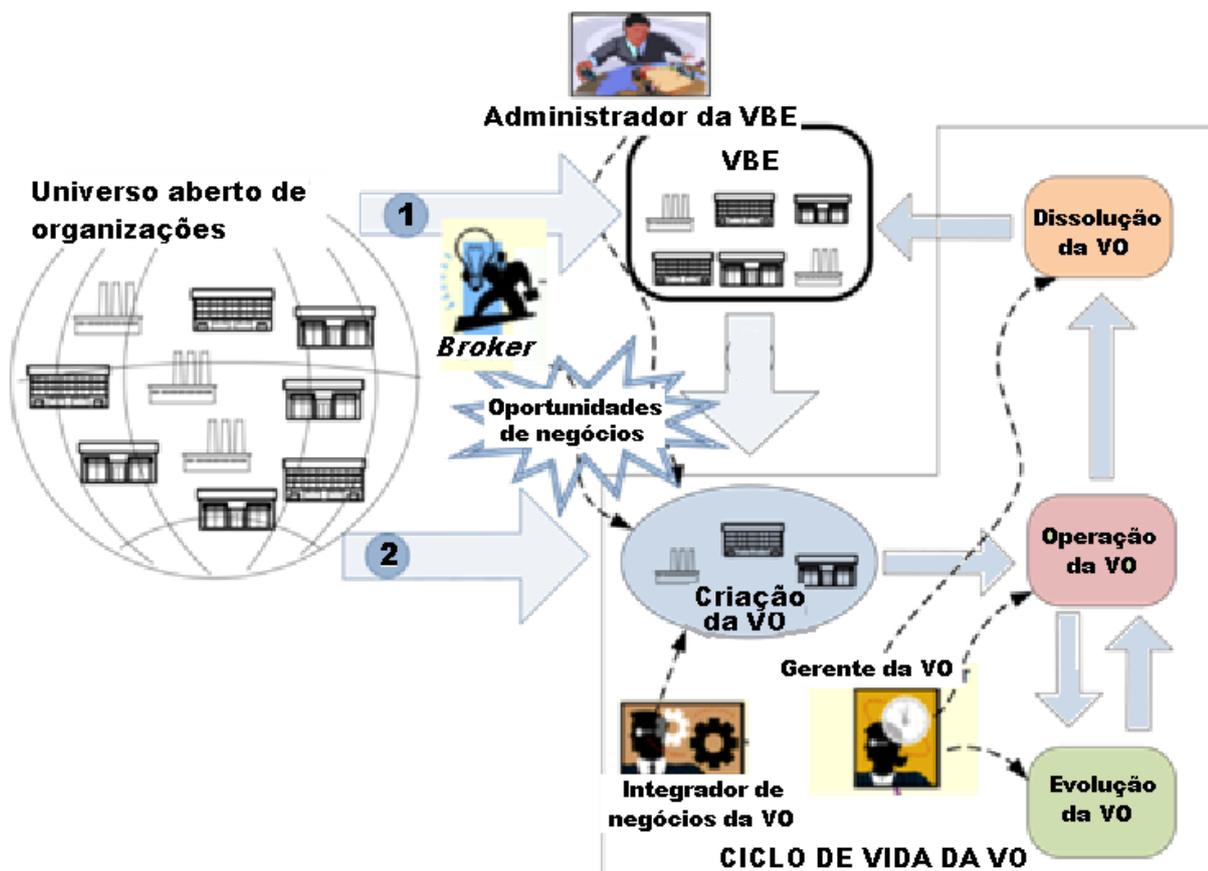
Msanjila e Afsarmanesh (2007) reforçam que a confiança entre organizações é fundamental para a operação de CNO e principalmente para as VBE's, onde há três aspectos importantes:

1. A confiança entre membros;
2. A confiança entre os membros da VBE e seus administradores; e
3. A confiança entre clientes e membros da VBE.

Uma VBE inicialmente seleciona, isto é, reúne organizações com potencial para formar a VBE, posteriormente os membros são registrados, regras são definidas, governança estabelecida, bem como as ontologias são adotadas. Nesse momento, a estrutura de TIC comum deve ser criada para facilitar os trabalhos (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2007).

A operação de uma Rede Colaborativa de organizações, baseada em um ambiente propício à criação de Organizações ou Empresas Virtuais, as VBE's, para atender a uma demanda específica, envolve exercício de alguns papéis, conforme visto na Figura 9

Figura 9. Papéis desempenhados em uma operação com VBE.



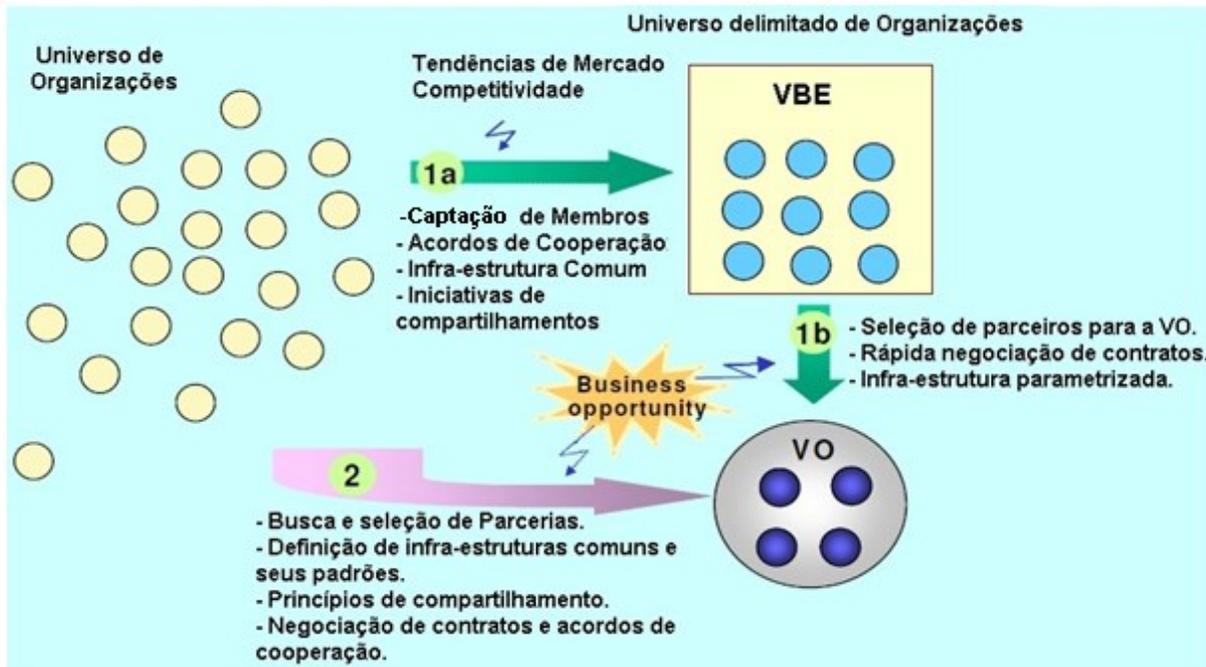
Fonte: Macedo (2011, p.18).

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) apresentam os papéis desempenhados neste cenário:

- Os Membros de uma VBE: Organizações que participam das atividades da VBE.
- **Administradores da VBE:** responsáveis pela organização, evolução, gestão dos processos, promoção da cooperação, resolução de conflitos, elaboração de políticas, etc.
- **Broker ou corretor:** Ator da VBE 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.
- **Integrador de negócios:** Identifica quais membros atendem melhor às necessidades criadas pelo *broker*. Em muitas VBE's os papéis de Integrador de negócios e *broker* são desenvolvidos pelo mesmo ator.
- **Gerente ou coordenador de VO:** Ator que coordena uma VO durante todo seu ciclo de vida, até que a demanda que desencadeou sua criação seja atendida.

Acompanhando na Figura 10, observa-se que operar com uma VBE apresenta maior vantagem, pois oferece um ambiente pré-selecionado para escolha de parceiros para atender a uma oportunidade com uma VO, além de agilizar a negociação de contratos e parâmetros de infraestrutura (1B), o caminho normal não utilizando um VBE seria a busca de parceiros em um ambiente aberto, tornando a seleção mais complexa, obrigando a busca de infraestruturas comuns, definição de princípios de divisão e cooperação, além da negociação de um contrato mais demorada devido ao desconhecimento entre as partes e nenhum acordo ou regra pré-existente (2) (AFSARMANESH; CAMARINHA-MATOS, 2005; KLEN, 2007).

Figura 10. Duas abordagens para a formação de organizações virtuais.



Fonte: Afsarmanesh e Camarinha-Matos (2005, p.38).

Macedo (2011) resume o processo de formação de uma VO como uma seleção que ocorre de forma direta, isto é, os membros são selecionados diretamente no universo de organizações disponíveis ou mais rapidamente entre membros pré-selecionados da VBE.

A existência da VBE depende do desejo dos membros da CNO em participar colaborativamente da rede, para isso a VBE deve gerar motivos para que os membros a procure e razões para que permaneçam. O Quadro 4 apresenta algumas das principais razões para membros se unirem a um VBE (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

Quadro 4. Exemplos de razões para se unir a um VBE

<p>Razões relacionadas com o mercado</p> <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) 	<p>Razões organizacionais</p> <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 de essenciais • Compartilhamento de custos de criação de marca / marketing
--	--

Fonte: Camarinha-Matos; Afsarmanesh (2006,p.9).

O Quadro 5 apresenta razões para membros permanecerem no VBE.

Quadro 5. razões para permanecer como membro do VBE.

<p>Motivação para permanecer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucro de empresas • Beneficiando-se da infra-estrutura existente • Melhores possibilidades de comercialização (feiras, custos de admissão mais baratos, melhor publicidade/visibilidade (melhor localização)...) • Melhor posicionamento estratégico através do VBE • Fácil acesso a competências complementares • Explorar o novo mercado / produto novo (multi-interdisciplinar-sector), expandir a cobertura geográfica • Potencial de inovação • Continuar a lucrar com as oportunidades disponíveis apenas através do VBE • Lutar contra um inimigo comum • Melhor poder de negociação • Histórias de sucesso de existentes e publicidade • Maiores possibilidades de oportunidades de ganhos mais altos.

Fonte: Camarinha-Matos; Afsarmanesh (2006,p.9).

Camarinha Matos e Afsarmanesh (2004) destacam principais razões para um membro procurar e permanecer em uma VBE, apresentados nos Quadros 4 e 5, destacando o aspecto dinâmico como essas várias razões podem afetar os membros, visto que um fator determinante para atração e retenção hoje, após atendido, não será mais atrativo para um membro da CNO e novas razões devem ser atrativas, ainda assim, mesmo tendo razões para se juntar e permanecer numa VBE há motivos que podem afastar os membros mas também algumas possíveis soluções, conforme apresenta o Quadro 6.

Quadro 6. Fontes de medo e possíveis soluções para membros de VBE.

Medo	Possível solução
• Retorno sobre o investimento de tempo / custo – medo de não ter ROI	- Corretagem de oportunidade proativa (<i>broker</i> ativo) - Construir histórias de sucesso
• Perder o poder da tomada de decisão – efeito colateral da colaboração	- Criando a flexibilidade na tomada de decisão - Regras/regulamentos transparentes - Diferentes níveis de adesão
• Problemas de confiança e direitos de propriedade intelectual	- Mecanismos para estabelecer confiança / previsão de confiabilidade - Reforçar a confiança no estabelecimento de regras e regulamentos transparentes para a VBE - Definição de incentivos e sanções - Aplicação das regras definidas para ser um "bom cidadão" no VBE
• Medo de seleção do parceiro por um sistema virtual	-Neutralidade e transparência na processo de seleção
• Exigência de nível elevado de comprometimento	-Diferentes níveis de adesão

Fonte: Camarinha-Matos; Afsarmanesh (2006, p.10).

As vantagens e cuidados são relacionados, mas, ainda assim, os participantes necessitam de motivação para participarem ativa e produtivamente das VBE's. A motivação, nesse momento, deve ser tratada com atenção (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), é necessário haver clareza e percepção de que haja igualdade, ou seja, que os benefícios sejam distribuídos de maneira justa e transparente. Uma boa forma para que isso aconteça é a existência de indicadores claramente definidos. Por isso, a criação de indicadores de desempenhos apropriados para cada rede é de fundamental importância.

A questão sobre criação de sistemas de desempenho é complexa, pois envolve reconhecimento de benefícios, e o que é percebido como um benefício muito desejado por um membro pode não ter relevância alguma para outro, o significado ou intensidade de um benefício depende do sistema de valor de cada membro.

Nesse contexto, a reação dos indivíduos, sociedades ou ecossistemas acontece em relação ao que se percebe, e não aos fatos em si, e a percepção sofre forte influência dos respectivos sistemas de valores (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

Tendo VBE como suporte às CNO's, o item a seguir aborda suas práticas.

2.1.9 Práticas em redes colaborativas

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004) descrevem as organizações virtuais como redes cada vez mais adaptativas e menos hierárquicas, descreve ainda a figura nomeada como corretor, *broker services* ou arquiteto de negócios responsáveis pelas ordens de trabalhos, divulgação dos serviços, montagem de equipes necessárias às demandas e gerenciamento dos projetos. Há também a figura dos treinadores, que educam e desenvolvem novos parceiros, auditores, que avaliam os novos parceiros e divulgam os resultados. A competição ocorre apenas entre as redes. Os *broker services* (ou simplesmente *broker*) procuram os melhores fornecedores e ofertas de serviços e dado o tamanho da rede teriam várias opções e grande fonte de recursos, o que o tornaria um agente muito ágil e empreendedor. O quadro 7 apresenta algumas principais tarefas que caracterizam a operação de um broker, segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004).

Quadro 7. Principais tarefas que caracterizam a operação de um broker.

Mapear oportunidade de negócio
Reúne membros específicos para atender a uma determinada demanda, formando uma VO/VE. Montagem de equipes necessárias às demandas e gerenciamento dos projetos.
Responsáveis pelas ordens de trabalhos.
Divulgação dos serviços
Desenvolvem novos parceiros.
Procuram os melhores fornecedores e ofertas de serviços.
Procura novas competências.
Atuam como facilitadores do processo, mas não possuem total controle sobre os membros.
Ausência de coordenação hierárquica tradicional. Há mecanismos de auto-organização por negociação.
Relações baseadas em confiança e não autoridade.
Gerenciamento por projetos ou processos.
Algumas regras estabelecidas.

Fonte: Baseado em Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004).

O *broker services* representa os interesses da rede. Para isso, desempenha algumas responsabilidades como procurar competências no mercado, conseguir novas encomendas e organizar as competências e contribuições de cada parceiro

para atender às demandas. Basicamente teriam três canais para obter novas encomendas (oportunidades): Oferecer seus serviços para grandes empresas, encomendas vindas dos membros da rede ou encomendas recebidas direta ou indiretamente dos clientes (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004).

Membros de PVC's seriam representados por um *broker*, que negociaria os projetos e alocaria os profissionais.

Marcas fortes continuam representando prestígio e qualidade, influenciando nas escolhas, mas para produtos e serviços específicos e especializados, a intermediação de competências terá maior importância.

Os *brokers services* e treinadores de redes atuam como facilitadores dos processos, mas não possuem controle total sobre os membros.

A gestão tende a não ter uma coordenação hierárquica tradicional, há o desenvolvimento de mecanismos de auto-organização promovidos pelo próprio mercado, por meio de negociação. Quando se envolve VE e PVC as relações são mais baseadas em confiança e não em autoridade, tornando necessário gerenciamento dos projetos e processos, para tanto algumas regras devem ser estabelecidas.

Msanjila e Afsarmanesh (2007) defendem que a confiança entre organizações é requisito básico para a viabilização de um VBE, apresentando três elementos importantes na modelagem das relações de confiança entre membros da VBE's:

1- **Os atores:** “Confiante e confiado”.

2- **Perspectivas de confiança nas relações entre as organizações:**

- **Organizacional** (Ex. tamanho, a cobertura, competências);
- **Social** (Preocupações sociais e institucionais);
- **Econômica/Financeira** (informações financeiras de curadores, incluindo capital financeiro de estabilidade, os planos estratégicos econômicos, ganhos e perdas de participação em Vos, etc.);
- **Tecnológicas** (padrões tecnológicos, plataformas disponíveis, experiência na aplicação da tecnologia em colaborações, confiabilidade, segurança, etc.); e
- **Gerencial/Comportamental** (estrutura de gestão, a frequência da mudança de poder, comportamento oportunista, compromisso, boa vontade, previsibilidade, etc.).

3- **Tempo:** No sentido de se alterar em sua função.

Dada a necessidade e importância de se mensurar confiança, deve ser feita apoiando-se em modelos apropriados (MSANJILA E AFSARMANESH, 2007).

Galeano et al. (2008) apresenta experiências realizadas em três redes colaborativas, entre elas a IECO (rede mexicana), do ramo de manufatura e serviços de engenharia, onde, com suporte do ECOLEAD, na implantação da gestão de sua VBE's foram identificados três pontos chaves:

1. O registro de novos membros da VBE quase sempre acontece de maneira não formal, isto deve mudar, devem-se ter critérios formais na escolha de novos membros, de maneira automatizada.
2. Devem-se formalizar os indicadores de desempenho dos membros da VBE.

Como forma de viabilizar os pontos chaves na rede da IECO, algumas definições foram discutidas e adotadas segundo três cenários:

- 1- Registro de perfis de Membros e gestão de Competências;
- 2- Gerenciamento de desempenho da VBE; e.
- 3- Criação de VO's.

Conforme apresentados no Quadro 8, juntamente com as respectivas questões abordadas, objetivos principais e indicadores, para cada cenário.

Quadro 8. Definições iniciais para operação da VBE IECOS/ECOLEAD.

	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2	CENÁRIO 3
PROCESSOS	Registro de perfis de Membros e gestão de Competências.	Gerenciamento de desempenho da VBE.	Criação de VO's
QUESTÃO ABORDADA	Requisitos para membros, padronização do processo do registro e identificação de suas competências.	Indicadores e metodologias para a medição do desempenho dos membros não são formalmente definidos.	Processo de criação de VO é gerenciado informalmente por cada <i>broker</i> .
OBJETIVO PRINCIPAL	Número de membros registrados.	Formalização do sistema de medição de desempenho da VBE.	Semi-automação do desenvolvimento e caracterização dos processos de competências.
INDICADORES	1-Número de membros registrados. 2-Disponibilidade de informações. 3-Estrutura/organização das informações do membro. 4-Grau de entendimento de termos de VBE.	1-Número de avaliações já aplicadas. 2-Disponibilidade de informações sobre nível de confiança dos membros. □3- Facilidade para monitorar desempenho/operação da VBE. 4-Organização do histórico das VO's.	1-Facilidade para decompor produtos e serviços. 2-Facilidade para desenvolver os planos de trabalho 3-Processos de seleção de parceiros. 4-Organização das informações das VO's.

Fonte: Adaptado de Galeano et al. (2008, p.407).

Com relação às VBEs, Sanchez (2005) conclui que para que o sucesso sustentável é necessário também uma boa Gestão do Conhecimento, uma estrutura organizacional adequada a esse modelo de trabalho e a existência de cultura de colaboração.

Para Abreu et al. (2009), vários elementos, de maneira a se complementarem e influenciam o comportamento de uma CNO, são:

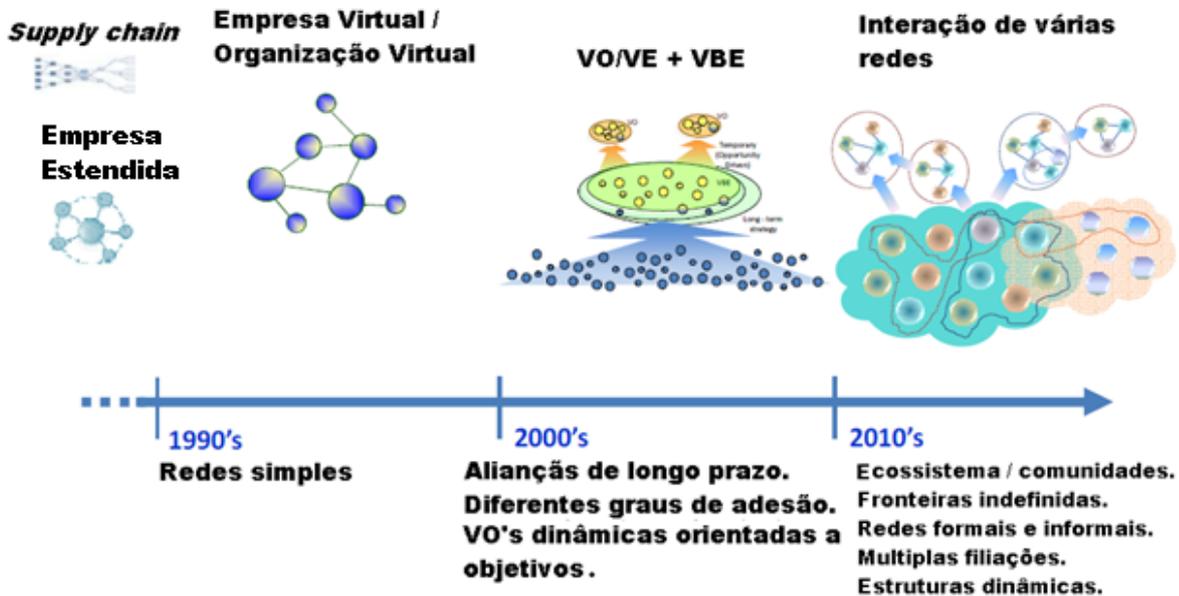
- Esquemas de incentivos;
- Construção e gestão de mecanismos de confiança;
- Códigos de ética;
- Propagação da cultura da CNO;

- Contratos e acordos de colaboração.

Ainda, Abreu et al. (2009), destaca que a conciliação de diferentes valores entre os membros da rede tem se apresentado como o maior desafio para o sucesso desses pontos importantes apresentados. Tal afirmação fortaleceu o foco da pesquisa no estudo dos valores, especificamente suas dimensões no contexto pesquisado.

Para Camarinha-Matos (2014), as redes colaborativas apresentaram grande avanço durante a última década, iniciando como uma empresa estendida, agregada a um canal de distribuição, participando de uma Organização ou empresa Virtual, membro de uma VBE e, por fim, a interação entre redes. A Figura 11 ilustra esses avanços.

Figura 11. Evolução das redes de colaboração.



Fonte: Camarinha-Matos (2014, p. 4).

Conceituando CNO's, tipos de manifestações em uma CNO, melhores práticas, VBE como suporte, entre outras abordagens, encontram-se várias citações a respeito da confiança e valores para o bom desempenho dos trabalhos colaborativos, o item a seguir conceitua valor para posteriormente desenvolver demais questões envolvidas nos Sistemas de valores.

2.2 Sistema de valor

2.2.1 Valor

Os valores estão presentes nas relações entre atores e influenciam a colaboração em redes atuando como um sistema envolvendo os participantes da rede. É importante que o termo valor seja conceituado nos termos balizados neste trabalho de pesquisa, dando subsídio ao desenvolvimento do conceito de Sistema de Valor, abordado nos próximos itens.

Abreu e Camarinha-Matos (2011) afirmam que ainda faltam modelos para medir valores como capital social em redes colaborativas, embora muitos pesquisadores o classifiquem como parte do capital social da organização.

Macedo (2011) destaca que embora os temas valores e sistema de valores já tenham sido estudados em diversas disciplinas científicas, ainda não há consenso em sua definição ou modelos desenvolvidas para aplicação em redes colaborativas. Para melhor entendimento, o Quadro 9 apresenta algumas definições para valor.

Quadro 9. Definições para valor.

Definição para valor	Fontes
“Para psicologia e sociologia, definidos como crenças compartilhadas sobre comportamentos desejados e os estados finais.”	Rokeach 1973 apud (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010, p. 287).
“Qualidades, atributos ou características que um indivíduo ou grupo acredita ser útil ou desejável e quando se referindo a valor relativo, grau de importância, grau de excelência, destacando que seu valor depende do referencial utilizado para avalia-lo.”	Rokeach 1973 apud (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010, p. 289).
Para teorias econômicas, pode ser no sentido de "quanto é dado em troca de um produto ou serviço".	(CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010, p. 289)
“Em estudos sociológicos, criaram teorias a respeito do valor de troca e sua dinâmica. A base para se definir valor é pelo seu ‘valor-preço’ e ‘valor-custo’”.	Piaget 1965 e Homans 1958 apud (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010, p. 289)
“Qualquer coisa que pode dar origem a uma troca”	Piaget 1965 apud (CAMARINHA-MATOS e MACEDO, 2010, p. 289)
Valores são crenças e metas conscientes que guiam a seleção e avaliação de ações, objetivos, pessoas e situações.	Bilsky (2009)
Valor como utilidade de um produto ou serviço. O valor vem das suas características qualitativas, dependendo de suas qualidades internas. Um objeto apresenta valor à medida que cumpre seus propósitos, dependendo de suas qualidades internas.	Mefford e Mefford 1997 apud (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010)
Valores são crenças para fins desejáveis ou comportamento; que transcendem situações específicas; que norteiam a seleção e avaliação de comportamentos, pessoas e eventos; ordenável por importância relativa a outros valores, formando um sistema de pesos ou prioridades de valores.	Schwartz (1992),
Valores atendem aos interesses de alguma entidade social, podem motivar a ação, funcionam como critérios para julgar e justificar a ação.	Kimura et al. (2006)
O conceito de valor não pela sua utilidade, mas dependendo do seu significado, dependendo do contexto social e cultural.	(CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010)
São atitudes consideradas mais importantes que outras. Isso acontece dentro das pessoas, portanto não pode ser observado diretamente, mas resulta num comportamento externo observável.	TONNA, 1999 apud (HALL, 2003)

Fontes: vide coluna 2 do Quadro.

Na visão de Macedo (2011), o conceito de valor abordado por diferentes pesquisadores traz resultados complementares, alguns como: Valor como crença compartilhada, Valor pessoal, Valores organizacionais, Como mecanismo de troca, Como uma norma, como utilidade, Dimensões de valor, Classes de valor e Como ativo intangível.

Para Bilsky (2009) alerta para a necessidade de atenção na diferenciação entre valores e motivos, alegando dificuldade na diferenciação entre interesses passageiros, motivos e valores. Defende a necessidade de abordagens múltiplas.

A discussão em torno de valores não é mais uma questão apenas filosófica e psicológica tendo se tornado matéria também de pesquisa sociológica organizacional, marketing e gestão (MACEDO, 2011).

O Quadro 10 apresenta abordagens a respeito de valores, de alguns principais autores, segundo Bilsky (2009).

Quadro 10. Ideias a respeito de valores

Autor/ano de Publicação	IDEIAS
Spranger (1925).	Define tipos básicos ideais da individualidade: homem teórico, econômico, estético, social, religioso e o homem de poder.
Allport e Vernon (1931).	Publica: <i>A study of values</i> , onde desenvolve instrumento que medem preferências das pessoas com referência a 6 tipos de valores.
Morris (1956)	Definiu 13 “Caminhos da vida”, onde solicitava a entrevistados que os ordenassem de acordo com a importância e atribuíssem valorização para cada um, obtendo ordenamento (ranking) e avaliação (<i>rating</i>).
Rokeach (1973)	Desenvolveu o que chamou de <i>Rokeach Value Survey (RVS)</i> , consistia em 36 valores divididos em duas listas, uma com valores instrumentais e outra com terminais. Ao responder às listas, a tarefa consistia em ordenar conforme a importância de cada valor apresentado.
Schwartz (1992)	Valores baseados em respostas que indivíduos e sociedades devem dar a três exigências e tarefas universais: Necessidades biológicas, interação social e bem estar/sobrevivência coletiva.

Fonte: Adaptado de Bilsky (2009).

Os valores atuam como corretores em nossos cérebros, influenciando nossas decisões, muitos são conhecimentos tácitos, por vezes inconscientes. Ter consciência explícita dos próprios valores aumenta a capacidade de aprender, adquirir novos conhecimentos ou *insights*, motivação e capacidade de tomada de decisões (HALL, 2003).

Schwartz (2012) ressalta que, no seu entendimento, os valores são importantes componentes centrais de ego e personalidade. Segundo ele, os valores são diferentes de atitudes, crenças, normas e características. Valores são motivadores de:

- **Atitudes** são derivadas de nossas avaliações a respeito de um objeto, nosso parecer positivo, negativo, indiferente, etc. Esse julgamento ocorre baseado em valores, portanto nossas atitudes dependem de nossos valores, embora os valores estejam postos de maneira subjacente.
- **Crenças** são ideias que temos como probabilidade subjetiva verdadeira. Elas existem enquanto acreditamos que seja verdadeira.
- **Normas** são regras e referências que informam a membros de um grupo ou sociedade quais são os comportamentos esperados. Os valores afetam a forma como receberemos as normas, aceitando-as ou não, de acordo com a compatibilidade com os valores.
- **Traços** são padrões consistentes de pensamentos, comportamento, sentimentos, modo de agir corriqueiramente em determinadas situações.

Traços demonstram como as pessoas são e não o que elas acham importantes.

Para Hall (2003), **os valores são desenvolvidos em fases e etapas** e que cada fase representa uma visão de mundo diferente. Cada fase tem seu próprio conjunto de atributos e há um número praticamente infinito de atributos, como, por exemplo, sistemas de governança, influência da família, etc. A definição entre as fases, relacionamento entre valores objetivos e seus meios apontam as prioridades e visão do mundo, promovendo comunicação eficaz.

O Quadro 11 apresenta algumas prioridades gerais de cada uma das quatro fases de desenvolvimento dos valores, propostas por Hall (2003), dividida em diferentes visões de mundo:

Quadro 11. Comportamentos relacionados com fases e elementos de visão do mundo.

Elementos de visão do mundo	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
1. Emoções individuais	Sobrevivendo / Controlar emoções	Aceitação / A razão começa a dominar	Auto iniciativa / integração de razão e emoção	Global / Parceria / Sensível intuição à integração
2. A Organização	Sobrevivência	Mecanismos tradicionais / Hierarquia	Parceria	Global / Interdependência
3. Mundo Percebido pelo Indivíduo	Um mistério sobre o qual eu não tenho nenhum controle	Um problema com o qual devem lidar	Um projeto em que eu devo participar	Um mistério para qual se deve dar assistência
4. Percepção individual da Organização	“Eu” é o centro de um alienígena e opressivo ambiente	Auto busca pela aprovação dos outros e sucesso	Iniciativa e criatividade com independência e consciência.	Trabalhar em conjunto para melhorar a qualidade de vida globalmente
5. Estilo de Liderança e Gestão	Autocrático / “de cima para baixo” / Com uso da força	Hierarquia linear / Sistemas e mecanismos burocráticos	Colaborativo / ênfase intergrupo	Interdependente / Parceria global
6. Resolução de problemas interpessoais.	As negociações e comunicação são transacionais “Este ou aquele”	As regras estão prescritas, soluções empacotadas.	As soluções são criadas e negociadas ouvindo e confiando	Parcerias formadas para descobrir novas respostas criativas e possibilidades
7. Marca	Marca vista como externa para os clientes	Marca externa e interna conectadas	Marca interna alinhada com comportamento dos funcionários, valores da empresa e marca externa	
8. Local de autoridade	Lugar externo de autoridade	Muda para →		Lugar interno de autoridade
9.Exemplos-chave de valores	Segurança / Economia / Lucro / Alimentos / calor / Abrigo	Autoestima / Ser amado /	Capacidade Autodesenvolvimento Compartilhando / Ouvir / Confiança independência	Fé / Risco / Visão Colaboração Pioneirismo / Inovação Interdependência

Fonte: Hall (2003, p.14).

Para Hall (2003), tanto a capacidade de liderança quanto o desenvolvimento pessoal estão ligados a dois principais fatores:

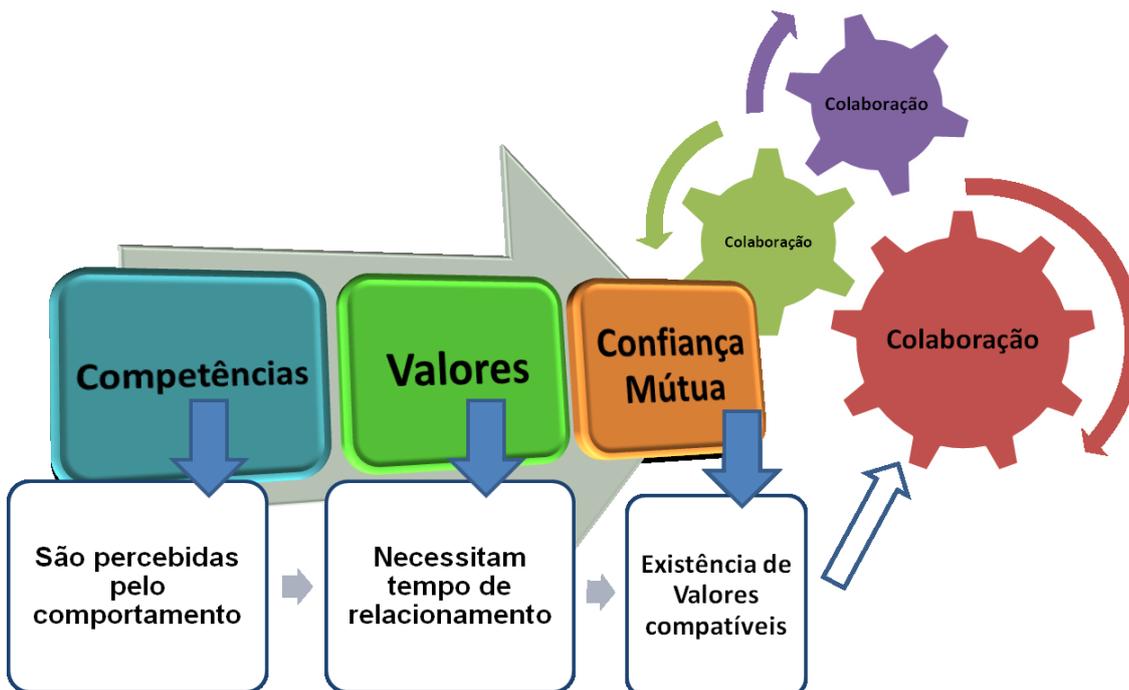
1- Que o indivíduo tenha consciência explícita de seus valores, seu estágio de desenvolvimento, prioridades, consciência dos seus valores principais e de valores que o motivam, fazendo realizar seu potencial.

2- Desenvolver a cultura de tomada de decisões levando em consideração a consciência dos valores e prioridades ou pesos.

Kimura et al. (2006) aborda valores e competências como dois construtos. Segundo eles, a intensidade das redes sociais e a confiança mútua dependem do **consenso de opiniões**. A opinião é baseada a partir de percepção de um membro a respeito do próximo, influenciando o comportamento de cada membro. O consenso é abordado pelos constructos: **Valores e competências**.

Competências são percebidas pelo comportamento, já os valores não são explícitos e exigem tempo de relacionamento para serem percebidos. Deste modo, as relações iniciais numa rede são estimuladas pelas competências e posteriormente influenciadas positivamente ou não pela compatibilidade entre valores individuais e, dada a compatibilidade, reforçar a ocorrência de confiança mútua e consenso, podendo levar a colaboração, conforme representado na Figura 12 (KIMURA et al., 2006).

Figura 12. Relação entre Competências, Valores, Confiança Mútua e Colaboração.



Fonte: Baseado em Kimura et al (2006).

Kimura et al. (2006) entendem que a formação de opinião de indivíduo em relação a outros é dividida em duas dimensões, uma observável e objetiva, ligada às

competências do indivíduo e outra subjetiva, de difícil observação e que demanda tempo de convivência, está associada a valores.

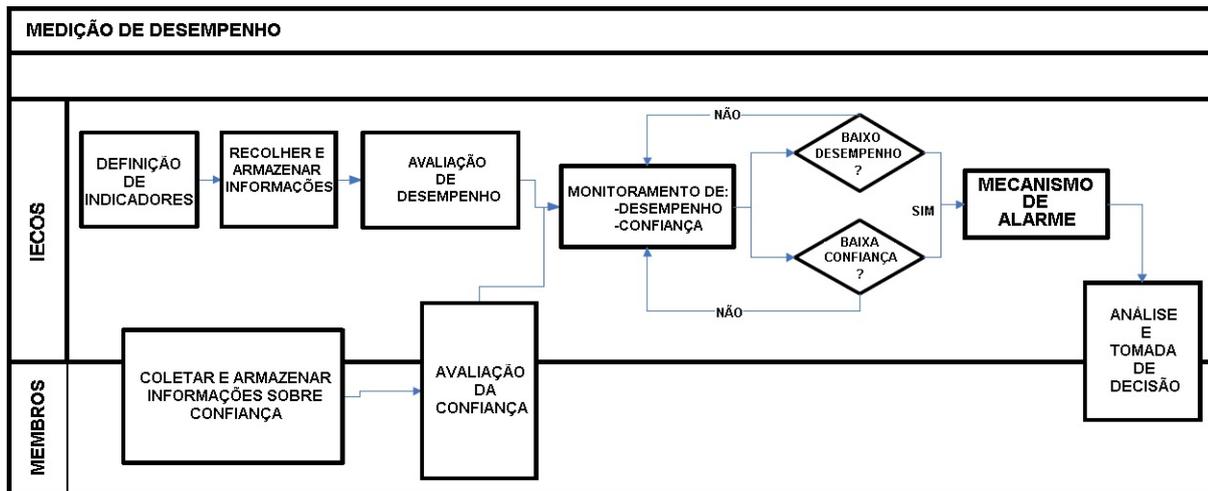
Na abordagem de Kimura et al. (2006), a compatibilidade de valores antecede e serve como base para a construção de confiança, e a colaboração é estimulada pela confiança mútua entre as partes envolvidas. Tal ideia corrobora com as de Hall (2013), Abreu, Macedo e Camarinha-Matos (2009), Camarinha-Matos e Macedo (2010) quando apresentam a relação entre alinhamento de valores entre os membros da rede e sucesso de CNO's, principalmente de VBE's, referem-se ao respeito de obter a colaboração entre as partes.

A relação entre colaboração e alinhamento de valores também são aderentes às de Morgan e Hunt (1994), quando sustentam a importância da confiança mútua para que exista colaboração.

Considerando-se as abordagens de e Morgan e Hunt (1994), Kimura et al. (2006), Abreu, Macedo e Camarinha-Matos (2009), Camarinha-Matos e Macedo (2010) e Hall (2013), conjuntamente, pode-se dizer que a colaboração depende de confiança mútua entre as partes envolvidas no trabalho colaborativo, e que, a confiança mútua depende de valores e tempo de convivência. Como premissa básica para criação de uma rede colaborativa funcional, a reunião de competências adequadas, síntese da Figura 12.

Galeano et al. (2008) apresentam um modelo, experimentado pela IECOS/ECOLEAD, para tomada de decisão na avaliação de parceiros, por meio da medição de desempenho de membros em VBE's, onde se tem destaque para indicadores de desempenho pré-definidos, que são monitorados quanto aos seus resultados, produzindo alarmes quando se detecta valores abaixo do estabelecido como mínimo aceitável, conforme observamos na Figura 13:

Figura 13. Modelo de gestão de desempenho adotado pela IECOS/ECOLEAD.



Fonte: Galeano et al. (2008, p.409).

O projeto ECOLEAD possui ferramentas para medição de desempenho, mas sua implantação não é simples, uma vez que a maioria das organizações não possuem processos aderentes aos definidos pela ferramenta, além da necessidade de definição e clareza em aspectos como:

- Processos de negócios;
- Objetivos; e
- Indicadores de resultados.

Cada VBE deve definir seus próprios indicadores, aderentes a seu segmento de negócio, próprios para seus já definidos processos de negócios, tudo alinhado com os também já definidos objetivos.

Para Kimura et al. (2006) e Schwartz (1992) valores podem ter origem em relações de socialização ou experiências pessoais, podendo levar a ações, bem como julgá-la ou justificá-la, atendendo a interesses de organizações sociais.

Os valores expressam os interesses de grupos sociais e indivíduos, dentro de um determinado contexto, em resposta a três requisitos (KIMURA et al., 2006; SCHWARTZ,1992):

1. Necessidades dos indivíduos enquanto organismos biológicos;
2. Mecanismos de interação social coordenada; e
3. Requisitos para o correto funcionamento e sobrevivência dos grupos.

Em trabalhos em equipe, redes ou projeto, é necessária a habilidade de perceber que, por vezes, se necessita de competências que simplesmente não se possui, mas que podem ser obtidas contando com entidades externas que,

trabalhando juntos, podem suprir tais necessidades por competências. Neste contexto se apresenta a corresponsabilidade entre membros de um grupo trabalhando com objetivos comuns, demanda determinada moral de comportamento, surgindo a necessidade de compartilhamento de valores (KIMURA et al., 2006).

Para Camarinha-Matos e Macedo (2010), há a necessidade de se mapearem os valores compartilhados pelos membros de uma rede. A tarefa consiste em mapear os valores compartilhados, avaliando suas importâncias. Uma avaliação pode ser feita basicamente de duas formas:

- 1- De maneira objetiva, utilizando regras e fórmulas nos dados do objeto de avaliação.
- 2- De maneira subjetiva, mediante a percepção sobre quantidade, qualidade ou importância. No final, o valor de qualquer coisa depende da função que utilizamos para avalia-lo, seja uma função numérica aplicada em um cálculo que gera, por exemplo, um indicador (80%, 12 dias, 30, etc.), ou ainda uma função qualitativa, representada por uma avaliação qualitativa, uma percepção (satisfeito, alto, etc.), conforme representado na figura 14.

Figura 14. Função de avaliação.

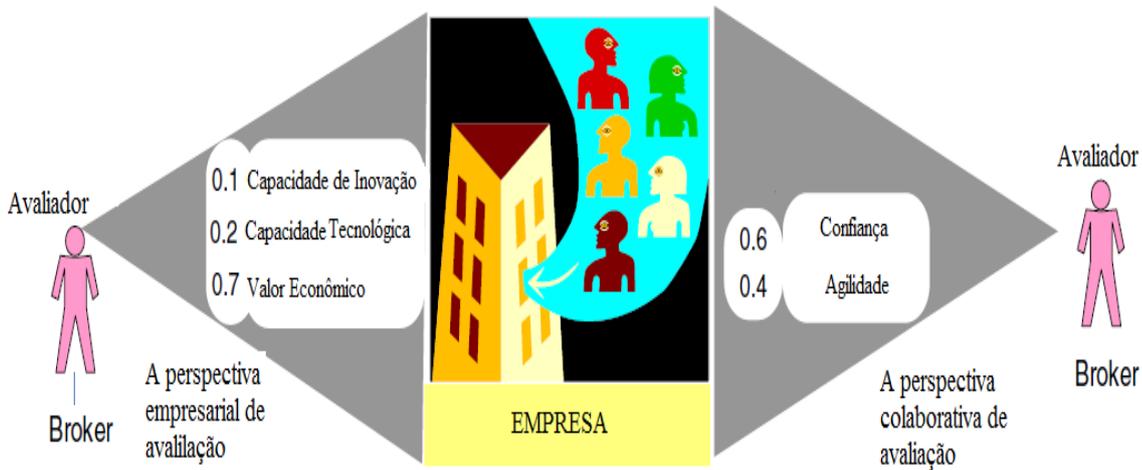


Fonte: Camarinha-Matos e Macedo (2010, p.289).

Para fazer uma avaliação global, avaliam-se várias partes desse todo separadamente, logo, deve-se ter uma maneira de descrever tais características a serem avaliadas e, segundo definir, qual visão será avaliada. Por isso, se utiliza as dimensões de avaliação e respectivas perspectivas de avaliação, o que se avalia e sob qual ótica. Nas redes colaborativas pode-se ter prestígio, confiança e qualidade como exemplos de dimensões, porém, cada dimensão pode ter uma importância, ou peso, diferente. Daí utilização de pesos diferenciados para cada dimensão avaliada. Ainda, pode-se ter um conjunto de dimensões que caracterizam uma perspectiva de avaliação, por exemplo, considerando um conjunto de dimensões que aborde o lado

dos negócios, ou conjunto que aborda o lado social, e assim por diante, conforme figura 15, (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

Figura 15. Perspectivas de avaliação



Fonte: Camarinha-Matos e Macedo (2010, p.290).

Numa rede ou trabalho em equipe, quanto mais semelhante às importâncias para determinados polos de dimensões de valores, mais fácil será alcançado consenso nas questões organizacionais, em contra partida, quanto mais diferentes, maior será a dificuldade em alcançar consenso e ainda provocar oposições (KIMURA et al., 2006; SCHWARTZ, 1992).

Em seu trabalho, Macedo (2011) argumenta que várias técnicas foram desenvolvidas para a obtenção dos valores individuais ou de um grupo, que reuniu, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12. Métodos para avaliar valores fundamentais.

Autor	Contribuição	Métodos instrumentais
(Rokeach, 1973a;Badovick e Beatty, 1987)	Desenvolvimento de um método que inclui uma análise de entrevista, questionário e documento para medir os valores compartilhados dentro da organização.	Questionário, análise documental e entrevista
(Enz, 1986)	Desenvolvimento de uma escala de valores organizacionais que pretende medir a cultura organizacional. A medição é feita através do preenchimento de um questionário, a fim de definir em que medida um conjunto de valores é desejável em uma organização.	Questionário
(Zammuto e Krakower, 1991)	Desenvolvimento de estudos para medir a cultura organizacional no ensino superior e serviços públicos	Questionário
(O ' Reilly et al., 1991)	Desenvolvimento do perfil de cultura organizacional (OCP), exigindo uma técnica de Q-Sort submete para classificar 54 itens em nove categorias ordenadas.	Questionário
(Schwartz, 1992)	Desenvolvimento de Schwartz valor Survey-An Online-ferramenta para pesquisa intercultural. Pelo ranking a importância dos valores de 57, 10 tipos de valor no nível individual e 7 dimensões de valor cultural são exibidos.	Questionário
(Goguen, 1992)	Introdução de um método para usar a análise do discurso para determinar os valores de uma organização de uma coleção de histórias contadas pelos membros da organização entre si em ocasiões informais.	Análise do discurso
(Hall, 1995)	Desenvolvimento do inventário Hall-Tonna, onde uma lista universal de valores, comuns em todas as línguas e raças, foi especificado.Desenvolvimento de algumas ferramentas de medição, a fim de medir as prioridades de valores. Estas ferramentas foram desenvolvidas no pressuposto de que os valores culturais são incorporados na linguagem.	Análise do documento e questionário
(Cameron e Quinn, 1999)	Desenvolvimento de um competindo valores Framework (CVF) para avaliação cultural.Desenvolvimento da organização cultura avaliação instrumento (OCAI), que é um questionário dividido em seis categorias, em que 100 pontos são distribuídos entre quatro subitens, cada um representando os quatro valores de cultura competindo.	Questionário

Continua

Autor	Contribuição	Métodos instrumentais
(Sarros et Al., 2005)	Desenvolvimento de uma avaliação da cultura organizacional. A avaliação é baseada em um questionário, onde para cada característica da cultura organizacional na medida em que a organização tem essa característica é definida.	Questionário
(Richard Barrett 2006)	Desenvolvimento de ferramentas de transformação Cultural para mapear os valores de indivíduos e organizações e a razão sobre o alinhamento entre os valores individuais e valores organizacionais. Esta ferramenta é um software baseado na internet, onde os empregados de uma organização escolhem dez valores de uma lista dos valores de 90-100, anteriormente personalizado.	Questionário
(Rekom et al., 2006)	Desenvolvimento de uma abordagem cognitivo proposto por Rekom e seus colegas como um método para identificar os valores mantidos por organizações, com base em ações diárias dos seus funcionários.	Entrevista e Questionário
(Bozbura e Beskese, 2007)	Desenvolvimento de métodos para avaliar as prioridades dos indicadores de organização cultural. A avaliação das prioridades individuais é feita analisando as respostas obtidas através de um questionário.	Questionário

Fonte: Macedo (2011, p. 31 e 32).

Conceituado valor, a seguir é abordada sua importância em Redes Colaborativas.

2.2.2 Valores em redes colaborativas

Os valores podem ser estudados com a finalidade de caracterizar grupos culturais, sociedades e indivíduos, para rastrear mudanças ao longo do tempo, e explicar o que motiva atitudes e comportamentos (SCHWARTZ, 2012, 1992).

A consciência dos valores envolvidos em um determinado cenário explicita uma série de informações, antes ocultas. Essas informações revelam realidades tanto externas quanto internas que devem ser vistas como um todo, de maneira equilibrada e harmônica. Os valores são uma maneira de medir essas realidades (internas e externas), eles dão energia e clareza ao mundo interior que moldam o mundo exterior. (HALL, 2003).

Para Camarinha-Matos et al. (2009), seja por questão motivacional dos membros de uma rede, de justiça em relação a benefícios distribuídos, indicadores de desempenho, transparência, governança ou mensuração de melhor configuração de equipe, a obtenção de medições objetivas ainda é complexa em redes colaborativas.

Morgan e Hunt (1994) destacam que valores compartilhados ganhou destaque como variável para estudo e pesquisa em organizações destacando que quanto maior o compartilhamento de valores maior o empenho entre parceiros.

Na visão de Camarinha-Matos et al. (2009) e Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), principais referências desta pesquisa, o conjunto dos valores mais importantes (*core-values*) e seus respectivos pesos, sistema de valores, controlam o comportamento das redes colaborativas, uma vez que contêm a percepção a respeito do que é mais e menos importante em relação a, por exemplo, medidas de incentivos, confiança, código de ética, cultura e acordos de cooperação.

Normalmente, a estrutura de sistemas de valores de uma CNO funciona como direcionador de vários aspectos e variáveis do seu comportamento. Como CNO's são formadas por entidades independentes e heterogêneas, é natural que seus valores sejam diferentes, podendo favorecer o surgimento de conflitos (ABREU et al., 2009). Macedo (2011) complementa que os conflitos podem provocar a falha da rede e podem ser provocados por várias causas, entre elas, principalmente percepções diferentes a respeito de resultados e prioridades diferentes para valores.

Camarinha-Matos et al. (2009) e Camarinha-Matos e Afsarmanesh, (2006) defendem que o entendimento mútuo de qualquer questão (custos, benefícios, comunicação, comportamento oportunista, etc.) e sucesso nas relações em rede, dependem do sistema de valor ligados aos *core-values*, ou seja, suas dimensões mais importantes e respectivos graus de importância.

Para Hall (2003), é importante que os membros de uma organização busquem consenso sobre valores centrais e mais importantes, em comum, criando uma identidade cultural em torno de uma visão, como forma de favorecer a criação de um ambiente positivo para relações de qualidade e comunicação, favorecendo o sucesso das ações e facilitando a liderança.

Camarinha-Matos e Macedo (2010) destacam que o sistema de valor determina os processos de tomada de decisões em redes colaborativas, implicando, portanto, no comportamento dos seus membros, e que há um sistema de valores comuns à rede colaborativa e outros, individuais, de cada membro,

Quando os valores são muitos dispersos podem ocorrer desentendimentos, problemas de comunicação, logo, é importante medir e formalizar o sistema de valor de uma rede colaborativa a fim de evitar desentendimentos e problemas na alocação

de recursos, além de aumentar a colaboração e o desempenho (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

O estabelecimento de um sistema de valor comum, ou seu alinhamento contínuo, é importante para garantir a sustentabilidade da colaboração na rede (MACEDO, 2011).

Bortoluzzi et al. (2013) e Camarinha-Matos et al. (2009), destacam a necessidade de mais estudos sobre sistemas de valores, especificamente sobre a obtenção de indicadores para tomada de decisões que gerem aperfeiçoamento do desempenho.

Para Camarinha-Matos et al. (2009), a falta de medições objetivas representa um grande problema para novas formas organizacionais colaborativas. Os membros precisam entender e comprovar os benefícios e, dado o dinamismo de uma rede colaborativa, medir desempenho global ou individual não é tarefa simples. Destaca ainda que, na sua visão, não há indicadores de desempenho que atendam os moldes dinâmicos e diversificados das redes colaborativas, e a aplicabilidade de sistemas de medição existentes ainda não é segura.

Para que um completo sistema de indicadores de desempenho tenha sucesso, é necessário que todos os membros tenham um mesmo entendimento a respeito dos benefícios esperados, a mesma percepção de valor, bem como, alinhamento de objetivos (CAMARINHA-MATOS et al., 2009).

Com o objetivo de melhorar o alinhamento na expectativa dos benefícios, Camarinha-Matos et al. (2009) apresentou sugestões de indicadores de benefícios que podem ser percebidos em um sistema de valor, como apresenta o Quadro 13.

Quadro 13. Exemplos de indicadores de benefícios em redes colaborativas.

Benefícios da contribuição social - soma de benefícios contribuída por um ator para seus parceiros como resultado de seu desempenho no processo de colaboração.
Benefícios externos - soma dos benefícios recebidos por um ator em resultado da atividade dos outros atores envolvidos no processo de colaboração.
Benefícios individuais totais - soma de externa beneficia mais benefícios auto de um ator
Benefícios gerados individuais - soma de social contribuiu com benefícios mais auto benefícios de ator
Benefícios totais recebidos - soma de benefícios externos, alcançado por um conjunto de atores
Benefícios contribuíram totais - soma das prestações sociais contribuíram, gerado por um conjunto de atores.
Benefícios da rede total - soma de benefícios alcançados por um conjunto de atores em um processo de colaboração específicas ou durante um período de tempo.
Taxa de progresso - um indicador macro que representa a variação dos benefícios globais durante um período de tempo.
Capital social - densidade da relação benefícios rede
Relação de desenvolvimento cooperativo - mede o progresso dos benefícios da cooperação para um conjunto de atores durante um período de tempo.
Índice de contribuição individual Contribuição de Normalizado - de um ator para a rede colaborativa
Índice de contribuição individual aparente - com base no número de ligações de contribuição (ou seja, o <i>grau</i> do ator no gráfico que representa os benefícios de cooperação), este índice dá uma aparente e simples de calcular a medida do envolvimento do ator no processo de colaboração.
Índice de benefícios externos individuais (IBI) - normalizados benefícios externos recebidos por um ator, expressando a <i>popularidade</i> ou o <i>prestígio</i> do ator.
Índice de benefícios individuais aparentes - indicador baseado no número de ligações de contribuição recebida (ou seja, o <i>grau</i> do ator no gráfico). Como IBI, este índice também expressa <i>apopularidade</i> ou o <i>prestígio</i> do ator.
Índice de reciprocidade Equilíbrio (RI) - entre débito e crédito (soma dos benefícios contribuídos por um ator para todos os seus parceiros (ou um parceiro específico)) (a soma dos benefícios recebidos por um ator como resultado do desempenho de todos os intervenientes (ou um parceiro específico) envolvidas no processo de cooperação). $RI < 0$ – comportamento egoísta, $RI = 0$ – saldo nulo, $RI > 0$ – comportamento altruísta.

Fonte: Adaptado de Camarinha-Matos et al. (2009, p.8).

Dentro de uma organização, valores culturais e socializados são usados como referencial para as avaliações. Portanto, as escolhas, processos de tomada de decisões e demais processos de uma organização são influenciados diretamente por seus valores. Os valores nos quais uma organização, seus membros e sociedade acreditam somados às suas inter-relações, formam o sistema de valor (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

Cabe destacar que há consenso entre Morgan e Hunt (1994), Hall (2003), Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), Camarinha-Matos et al. (2009), Camarinha-Matos e Macedo (2010) e Macedo, Cardoso e Camarinha-Matos (2013), que é necessário haver valores compartilhados e compatíveis entre os membros de uma rede para que haja atividade colaborativa entre eles. Ainda na visão desses mesmos autores, o total alinhamento, valores compartilhados e compatíveis, entre sistemas de

valores dos membros de uma CNO, embora pré-requisito para seu sucesso, não garante a eliminação de todos os conflitos.

Neste contexto, Abreu et al. (2009) afirma que o nível de alinhamento de valores pode ser usado como um indicador para tomada de decisão na escolha de membros, além de indicar a capacidade que uma determinada configuração de membros tem, em uma situação de conflito, para chegar em acordos durante um processo colaborativo.

Visto a importância dos valores em uma Rede Colaborativa, as várias abordagens e membros envolvidos, a seguir valor é tratado de maneira sistêmica.

2.2.3 Elementos dos sistemas de valor

A abordagem para desenvolver o Sistema de Valor se inicia pela definição básica para sistema definido como um conjunto de elementos inter-relacionados, organizados em um todo (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

Para Rezende (2008), a ideia de sistema, relacionada a sistemas da informação, nos leva a crer em um ambiente organizado, em um método, de partes que interagem para atingirem um resultado comum, a abordagem é integrativa, envolvendo racionalização, combinando ciência administrativa com comportamental.

Macedo (2011) afirma que o termo sistema de valor ainda não é muito claro e é utilizado para definir elementos distintos, ainda não havendo consenso na literatura sobre sua exata definição.

Basicamente, sistema de valor tem sido tratado pelas áreas de economia e psicossociologias, mas cada área de estudo acaba dando uma definição atrelada à sua abordagem. Ambas as perspectivas de sistemas de valores, tanto a econômica como psicossocial, são importantes, enquanto a econômica prove igualdade na troca de objetos viabilizando um mecanismo justo de transações, a psicossocial prove ligação harmônica entre os elementos e evita ou ajuda a resolver conflitos, além de construir indicadores de desempenho (ABREU et al., 2009).

O Quadro 14, a seguir, apresenta definições para Sistema de Valor.

Quadro 14. Definições de Sistema de Valores.

Definição	Fonte
“Para Ciências Sociais, representa a ordenação e priorização dos valores éticos e ideológicos que um indivíduo ou a sociedade possui.”	(CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010, p. 290)
“Na visão dos economistas, é o conjunto de atividades que cria valor para as empresas.”	(CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010, p. 290)
“É a composição do conjunto de coisas valiosas para uma organização com o conjunto de funções usadas para sua avaliação, levando em consideração pontos de vistas diferentes, e cada ponto de vista cria seu próprio conjunto de dimensões e respectivos pesos.”	(CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010, p. 290)

Fontes: Adaptado de Camarinha-Matos e Macedo (2010).

Macedo (2011), resume pesquisas de alguns principais sistemas de valores de organizações, defendido por alguns pesquisadores do assunto, como visto no Quadro 15.

Quadro 15. Modelos de sistema de valores, pesquisadores e pesquisa.

MODELO	PESQUISADOR / PESQUISA
Árvore do sistema de valores - Teoria algébrica como linguagem de modelagem.	Goguen, J. (2003) Semiotics, compassion and value-centered design. <i>Keynote lecture, in Proceedings of the Organizational Semiotics Workshop, University of Reading, UK.</i>
BVG (crenças, valores, objetivos) – Utiliza lógica de predicados.	Antunes, L. & Coelho, H. (1999) Decisions based upon multiple values: the BVG agent architecture. . <i>EPIA'99</i> . Barahona, P. e Alferes, Springer-Verlag.
EDA - Lógica deontica para normas de modelo como método de modelagem.	Filipe, J. & Liu, K. (2000) The EDA Model: An Organizational Semiotics Perspective To Norm-Based Agent Design. <i>Agents'2000 Workshop on Norms and Institutions in Multi-Agent Systems</i> . Barcelona, Spain.
E3-valor – UML como linguagem de modelagem.	Gordijn, J., J.M. Akkermans & Vliet, J. C. v. (2000) Value based requirements creation for electronic commerce applications. <i>33rd Hawaii International Conference on System Sciences</i> . Hawaii. 6025-6035. Kartseva, V., Gordijn, J., Akkermans, H. & (2004) A Design Perspective on Networked Business Models: A Study of Distributed Generation in the Power Industry Sector. <i>12th European Conference on Information Systems</i> . Tan, Y.-H., Thoen, W. & Gordijn, J. (2004) Modeling Controls for Dynamic Value Exchange in Virtual Organizations. IN JENSEN, C., POSLAD, S. & DIMITRAKOS, T. (Eds.) <i>Trust Management</i> . Berlin, Springer Berlin, 236-250.

Continua

MODELO	PESQUISADOR / PESQUISA
<i>Rede de valor</i>	Allee, V. (2002) A Value Network Approach for Modeling and Measuring Intangibles. <i>Proceedings Transparent Enterprise</i> . Madrid.
<i>Modelo de troca de valor</i>	Rodrigues, M. R., Costa, R. & Bordini, R. (2003) A System of Exchange Values to Support Social Interactions in Artificial Societies. <i>AAMAS</i> . Melbourne, Australia.

Fonte: Adaptado de Macedo (2011, p. 34 e 35).

Abreu, Macedo e Camarinha-Matos (2009) entendem que ainda não há consenso sobre a definição de um sistema de valor, abrangendo as disciplinas de economia, sociologia, inteligência artificial, entre outras. Nesse sentido, Camarinha-Matos e Macedo (2007) propuseram um modelo abrangendo noções de economia e sociologia.

A abordagem para sistema de valor adotado por Camarinha-Matos e Macedo (2010) e Abreu, Macedo e Camarinha-Matos (2009), define sistema de valor como a coleção de coisas valiosas para uma organização e um conjunto de funções usadas para sua avaliação, ou seja, identificar o que possui valor para um determinado contexto e definir como organiza-lo no sentido de mensurar seu valor, o que importa e como medi-los.

No desenvolvimento deste trabalho e aplicações na pesquisa, adotam-se as definições de Camarinha-Matos e Macedo (2010), mostradas no Quadro 16.

Quadro 16. Elementos básicos do Sistema de valores.

DEFININDO	DEFINIÇÃO
Valor	É o valor relativo, utilidade ou importância de alguma coisa.
Objeto de avaliação	Pode ser tudo o que é valioso para o avaliador (por exemplo, recursos, processos, comportamentos, relacionamentos, crenças, informações etc.).
Avaliador	É a entidade que realiza a <i>avaliação</i> . Esta entidade pode ser uma pessoa individual, um instrumento ou um grupo social (organização, governo, organização virtual)
Avaliação	É o ato de julgar, medir ou calcular a quantidade de algo, importância ou qualidade.
Dimensão de avaliação	Características de um objeto que podem ser avaliadas.

Continua

DEFININDO	DEFINIÇÃO
Grau de importância (peso)	Nível de importância de uma dimensão de avaliação para um determinado avaliador.
Perspectiva de avaliação	Um selecionado conjunto de dimensões de avaliação e os pesos correspondentes escolhidos para avaliar um objeto a partir de um determinado ponto de vista.

Fonte: Adaptado de Camarinha-Matos e Macedo (2010).

Sendo um pouco mais práticos, os autores relatam que a obtenção dos sistemas de valores depende da definição do que é importante para o avaliador e possível ser avaliado, chamado de objeto de avaliação, a efetiva maneira de como este objeto é avaliado, chamada de funções de avaliação. As funções de avaliação dependem da obtenção de quais características de um objeto de avaliação são possíveis de se utilizar, chamadas de dimensões de avaliação, quais são as respectivas importâncias (peso) de cada dimensão e o conjunto das dimensões importantes para a avaliação com suas respectivas prioridades, chamado de perspectiva de avaliação (MACEDO; ABREU; CAMARINHA-MATOS, 2010; ABREU et al., 2009).

Em Camarinha-Matos e Macedo (2010) a abordagem é apresentada, levando em consideração os aspectos necessários para a criação de um sistema de valor, composta por:

1- Entidades avaliadas:

- Objetos de avaliação - Tudo que possa possuir algum valor (produtos, comportamentos, etc.).

2- Mecanismos de avaliação:

- Funções de avaliação - Quais funções, métricas e indicadores são utilizados.
- Dimensões de avaliação - Característica avaliada de um objeto de avaliação.
- Perspectivas de avaliação - conjunto de dimensões e seus pesos.

Cada organização define um conjunto de características que julgam importantes, seus valores, que tem relevante peso nos processos de tomada de decisões, exercendo forte influência nos comportamentos das organizações. Neste

sentido, os termos valores-centrais ou em inglês, *Core-Values*, que são as características principais de uma organização e que devem ser avaliados, são utilizados (ABREU; MACEDO; CAMARINHA-MATOS, 2009).

Basicamente os valores-centrais derivam da agregação de dois subsistemas:

1. Subsistema de objetos de valor (C OS): Entidades que podem ser avaliadas

2. Subsistema de avaliação (C ES) *: Mecanismos de avaliação composto por três módulos, funções, dimensões e perspectivas (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

(Subsistema de avaliação) C ES = {[funções de avaliação(CF), valores centrais(CV), perspectivas de avaliação(CP)], (E os relacionamentos entre CF, CV e CP)}

Onde:

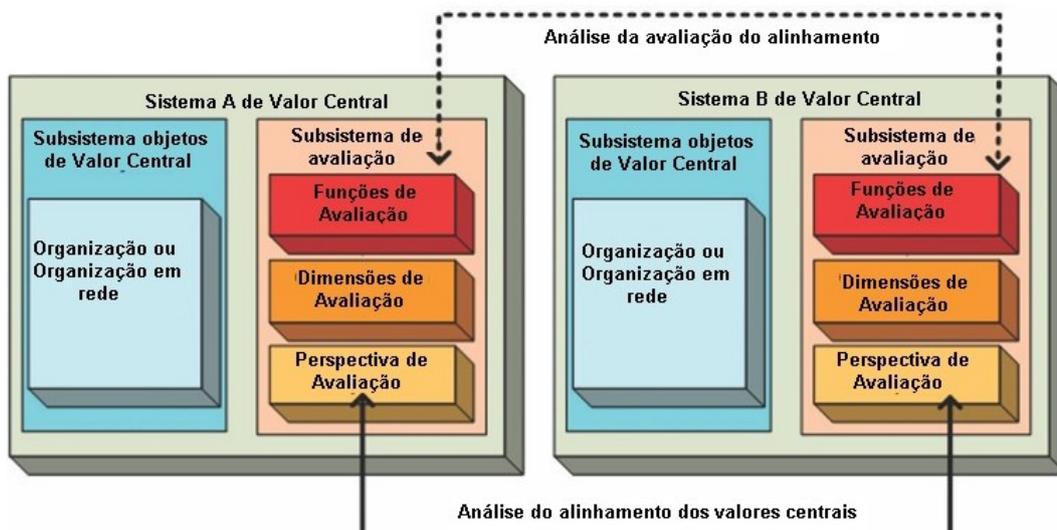
Funções de avaliação (CF) representam as formas como esses objetos serão avaliados.

Valores centrais (CV) representam o conjunto de objetos importantes e possíveis de serem avaliados

Perspectivas de avaliação (CP) representam o subconjunto de dimensões utilizadas para avaliar um objeto de avaliação.

Na Figura 16 observamos os vários elementos deste Sistema de Valores.

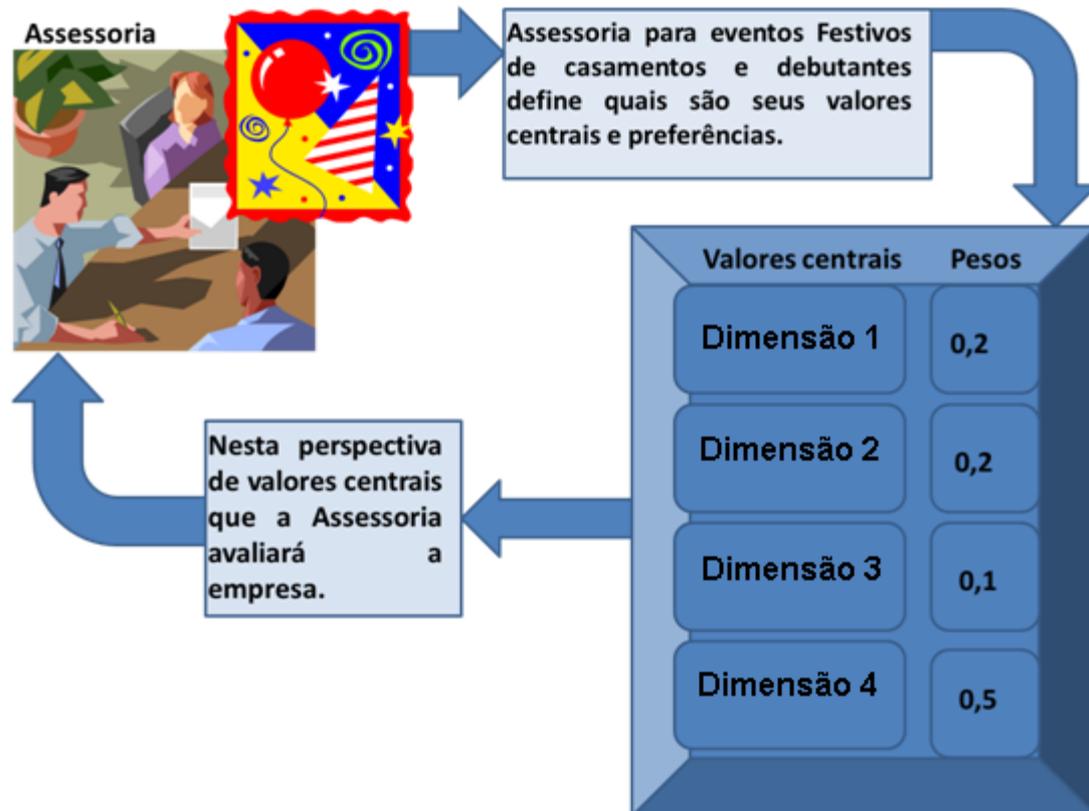
Figura 16. Avaliação de valor central entre sistemas diferentes.



Fonte: Macedo, Abreu e Camarinha-Matos (2010, p.147) e Abreu, Macedo e Camarinha-Matos (2009, p. 4911).

Na Figura 17 ilustra-se um exemplo de valores centrais que poderiam ser de uma empresa de assessoria de eventos festivos.

Figura 17. Exemplo de valores centrais



Fonte: Adaptado de Macedo, Abreu e Camarinha-Matos (2010, p.148) e Abreu, Macedo e Camarinha-Matos (2009, p. 4912).

É importante perceber que, na Figura 16 analisa-se o alinhamento entre dois sistemas independentes em dois principais aspectos: o alinhamento dos valores e também o alinhamento das funções de avaliação. Deve-se garantir que as mesmas funções de avaliação sejam utilizadas entre as partes analisadas quanto ao alinhamento, garantindo a justa comparação entre resultados dos valores centrais obtidos (MACEDO; ABREU; CAMARINHA-MATOS, 2010).

Baixos níveis de alinhamento entre valores centrais de membros de uma rede ou mesmo uma VBE pode dificultar de maneira significativa sua sustentabilidade o que ressalta a importância de se obter ferramentas que avaliem o nível de alinhamento entre sistemas de valores centrais com diferentes perspectivas (diferentes conjuntos de dimensões e pesos) dos membros e entre membros da rede (ABREU; MACEDO; CAMARINHA-MATOS, 2009).

Vários aspectos podem ser considerados na avaliação do alinhamento de valores entre entidades, Abreu, Macedo e Camarinha-Matos (2009) apresentam três perspectivas de alinhamento:

- **Perspectiva 1:** Diz respeito entre o tipo de **relação entre valores** fundamentais, ou seja, qual a relação entre seus valores centrais ou se o impacto dos valores centrais dos potenciais parceiros podem ser potencialmente positivos ou não para seus próprios valores.
- **Perspectiva 2:** Diz respeito a **compatibilidade e incompatibilidade entre valores** centrais. Na ocorrência de correspondência entre valores é computada uma nota como compatibilidade, caso contrário é computado uma nota como incompatibilidade, Deve-se ter uma regra que define os níveis de aceitação e rejeição do alinhamento de valores centrais segundo a “nota” obtida.
- **Perspectiva 3:** Diz respeito a **analisar o comportamento do passado para projetar o comportamento futuro, em termos de valores** centrais. É fundamental ter as informações a respeito dos acontecimentos e comportamentos passados.

Para as três perspectivas, para efeito de cálculo, os modelos matemáticos são apresentados por Abreu; Macedo; Camarinha-Matos (2009).

Macedo (2011) afirma que o alinhamento entre valores, no contexto organizacional, tem sido estudado por pesquisadores sociais e que este é um conceito amplo e, na revisão da literatura, diferentes conceitos foram encontrados, tais como:

- O alinhamento individual entre os valores pessoais e os de fato praticados.
- O alinhamento entre os valores que as organizações desejam e os que de fato praticam.
- Compatibilidade de valores dos indivíduos e entre eles.
- Alinhamento entre os valores organizacionais e de seus colaboradores.
- O alinhamento entre as estratégias das organizações e seus valores organizacionais.

No próximo item aborda-se a obtenção dos Sistemas de Valores.

2.2.4 Modelo conceitual de sistema de valor

Camarinha-Matos e Macedo (2010) apresentam uma definição algébrica formal para o Sistema de Valores em 10 proposições para a configuração da Rede colaborativa, para um determinado processo de colaboração, dentro da rede colaborativa. As redes colaborativas definem o conjunto das dimensões e respectivas prioridades, tais parâmetros serão utilizados em todo o ciclo de vida da colaboração. Todas as partes envolvidas devem compartilhar das dimensões e prioridades escolhidas e qualquer alteração deve ser de comum acordo.

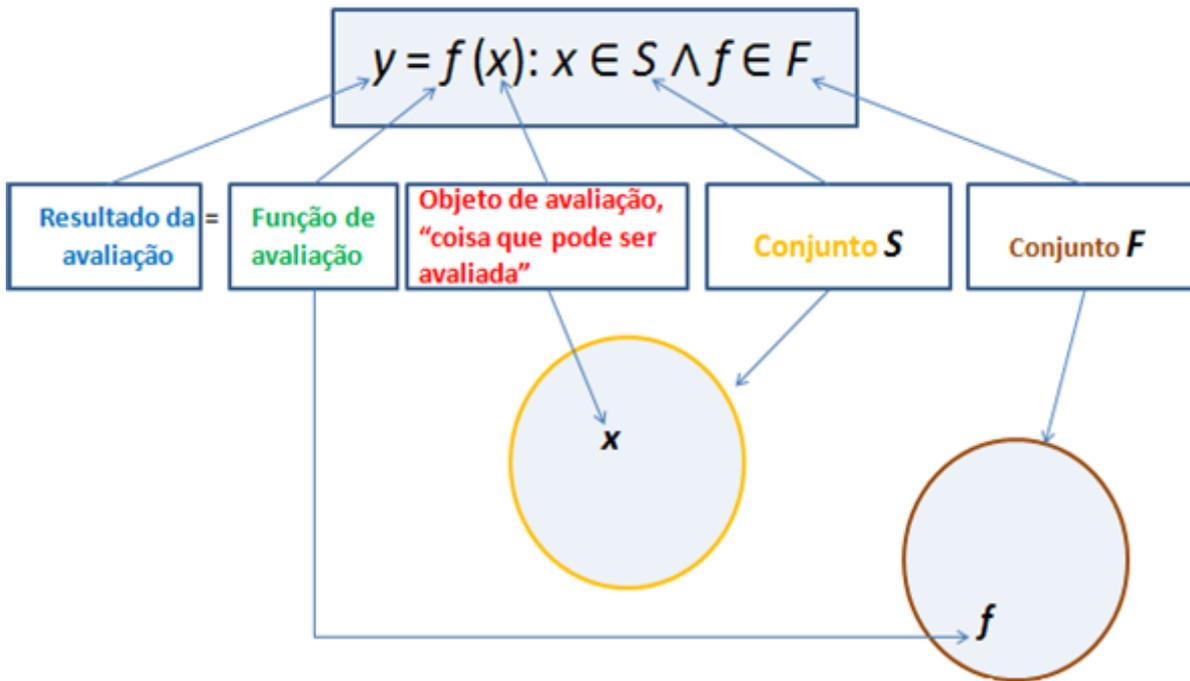
A definição do sistema de valores de uma Rede Colaborativa é importante, mas a definição do sistema de Valores de cada parceiro também é. Enquanto a primeira ajuda no alinhamento estratégico e de expectativas, a outra ajuda na escolha da melhor configuração de parceiros, ou seja, parceiros com Sistema de Valores semelhantes apresentam maior possibilidade de trabalharem melhor juntos por compartilharem mesmas crenças, por exemplo, (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

A seguir apresentam-se as proposições de E1 até E10, adaptadas de Camarinha-Matos e Macedo (2010) sobre como obter o Sistema de Valores. As fórmulas das proposições, bem como finalidades e legendas podem ser vistos no Apêndice D.

Proposição E1: Estabelece a relação entre Objeto de avaliação e Função de avaliação:

O valor y de x é definido como o resultado da avaliação de x com a função f , conforme figura 18.

Figura 18. Proposição E1: Objeto avaliação e Função Avaliação.



Fonte: Baseada em Camarinha-Matos e Macedo (2010).

Proposição E2: Estabelece o conjunto dos Objetos de avaliação:

Proposição E3: Estabelece as funções de avaliações numéricas e qualitativas.

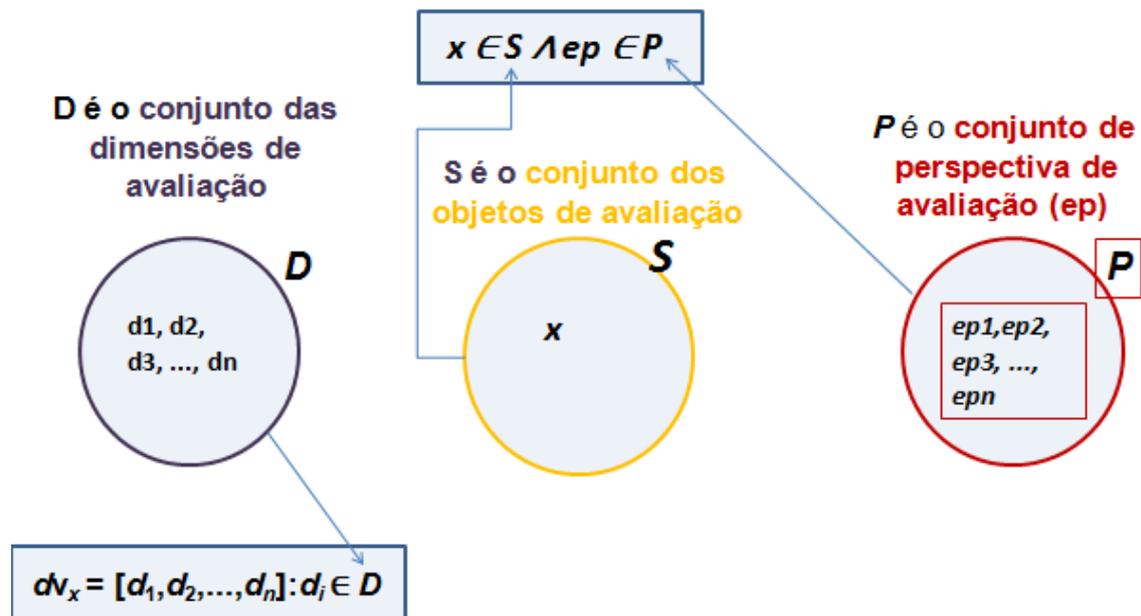
Proposição E4: Estabelece as dimensões de avaliação.

O conjunto das dimensões de avaliação (D) pode ser definido como: $D = \{d_1, d_2, \dots, d_m\}$, onde, para cada dimensão, é possível definir uma função de avaliação que o avalia. Um operador (Φ) é introduzido para indicar que a função f permite a avaliação da característica d .

Proposição E5: Estabelece as perspectivas de avaliação:

Mas um objeto pode ser avaliado segundo diferentes perspectivas (ep), como representado na figura 19.

Figura 19. Relação conjuntos dimensões, objetos e perspectivas.



Fonte: Baseada em Camarinha-Matos e Macedo (2010).

Em resumo, uma perspectiva de avaliação corresponde ao conjunto de dimensões do objeto avaliado x (dv_x), pertencente ao conjunto de dimensões de avaliação (D), e os respectivos pesos ou importância, que podem variar de 0 até 1, de cada dimensão (wv), lembrando que a soma de todos os pesos, para esse objeto x , deve ser igual a 1.

Para cada dimensão de avaliação deve existir uma função de avaliação (fvd).

Cada objeto pode ser avaliado sobre vários pontos de vista, as perspectivas, logo, deve-se ter o conjunto de perspectiva de avaliação (P), para se definir sobre qual perspectiva de avaliação o objeto de avaliação (x) será avaliado.

Exemplificando:

Exs.:Perspectiva de avaliação da Rede (P_{rede}): $wv = \{ \text{confiabilidade} \rightarrow \text{peso } 0,15, \text{ satisfação} \rightarrow \text{peso } 0,25, \text{ tempo} \rightarrow 0,05, \text{ qualidade} \rightarrow 0,05, \text{ reputação} \rightarrow 0,15, \text{ lucro} \rightarrow 0,35 \}$, de modo a soma dos pesos ser igual a 1. Destacando que no exemplo o objeto de avaliação é a Rede na perspectiva de rede, o mesmo objeto de avaliação Rede poderia ser avaliado com outras perspectivas usando funções, (dv) e (wv) diferentes, podendo ter resultados diferentes.

Proposição E6: Estabelece os elementos e suas relações:

Conjunto de elementos e o conjunto de relações entre esses elementos.

Para especificar o sistema de valores é necessário incluir os dois subsistemas:

- Subsistema de Objetos de Valor.
- Subsistema de avaliação.

Exemplificando:

Ex.: OS= {Rede, membros, *brokers*} e RE= {relações (rede x membros), relações (rede x *brokers*), relações (membros x *brokers*)}

Proposição E7: Estabelece subsistema de Objetos de Valor:

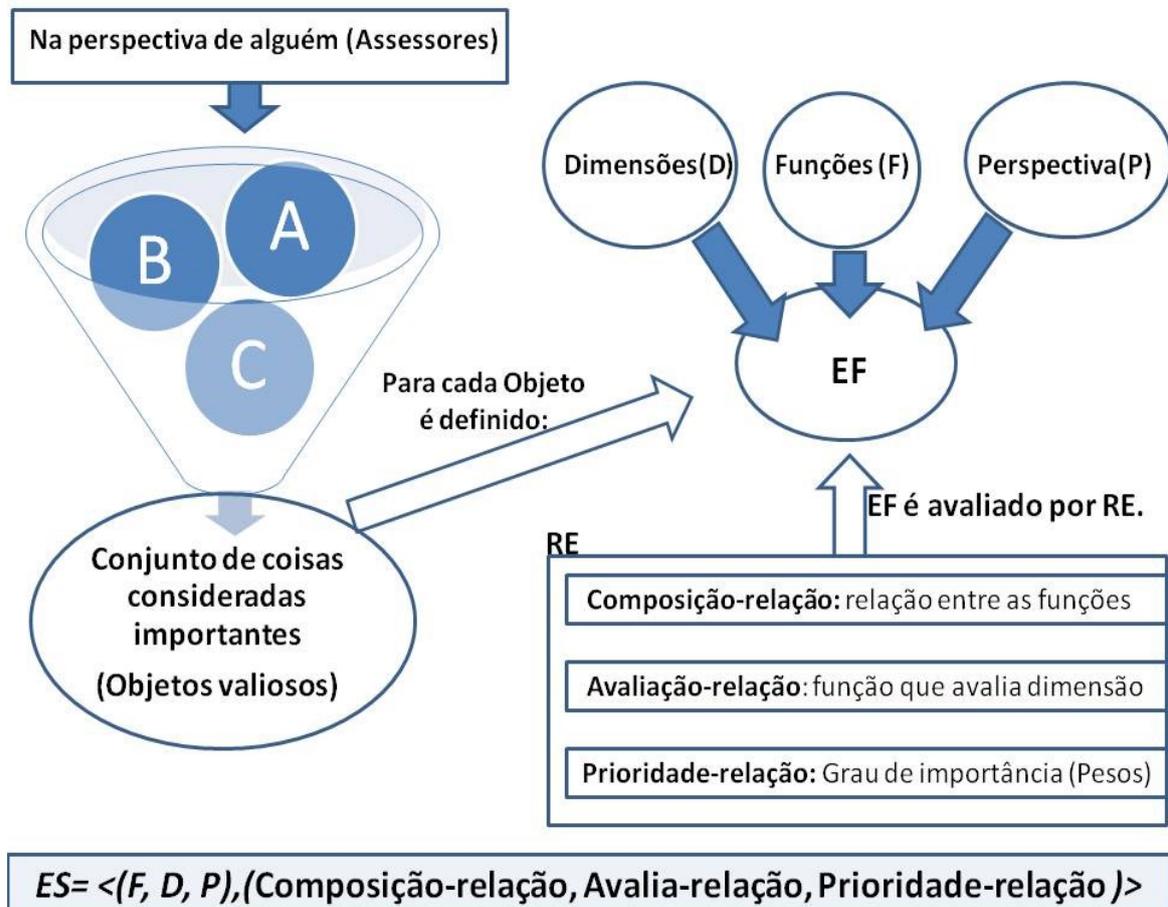
Subsistema de objetos de valor, composto por objetos que podem ser avaliados.

Proposições E8: Estabelece subsistema de Avaliação:

É um sistema composto de todos os elementos que representam "mecanismos" de avaliação (funções, dimensões e perspectivas).

A Figura 20 representa o subsistema de avaliação.

Figura 20. Sistema de avaliação completo



Fonte: Baseada em Camarinha-Matos e Macedo (2010).

Proposição E9: Estabelece o subsistema do Sistema de Valor:

O Sistema de Valor é composto de uma agregação de dois subsistemas, o subsistema de objetos de valor e o subsistema de avaliação, é o conjunto das relações estabelecidas entre eles.

Esta definição do Sistema de Valor pode ser aplicada a uma CNO, considerando-se que é composta por várias organizações, é possível definir o sistema de valores para cada organização e para a rede como um todo, como apresenta a proposição E10.

Proposição E10: Sistemas de Valores:

Logo, para se obter o Sistema de valor (VS) em uma CNO, deve-se fazer a composição entre objetos de valor a serem avaliados e como avaliá-los.

Na composição trabalha-se com duas partes:

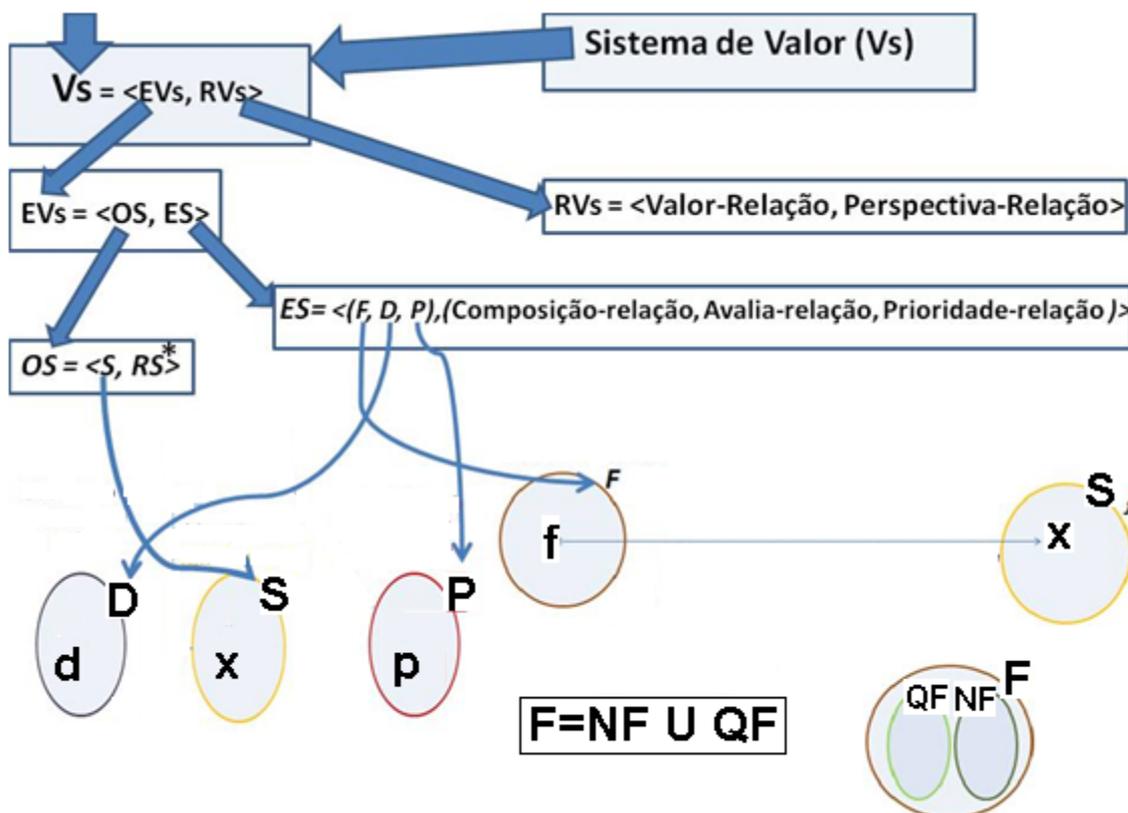
- A agregação entre os objetos ou conjunto de coisas valiosas para uma CNO e conjunto de mecanismos que se utiliza para avaliá-los.

- As relações entre OS e ES, ou seja, o valor resultante da relação entre um objeto e uma função chamada de valor-relação ou a relação de especificação de qual objeto é mais importante ser avaliado, através da perspectiva de um operador.

A obtenção dos Sistemas de Valores requer visão holística, uma maneira de visualizar o todo.

A Figura 21 representa a relação entre as proposições.

Figura 21. Proposição E9: Sistema de Avaliação.



Fonte: Baseada em Camarinha-Matos e Macedo (2010).

2.2.5 Perspectivas de avaliação

Antes da formação de uma nova configuração de rede colaborativa, deve-se estabelecer o que se considera importante na avaliação de cada parceiro e também

para própria rede, gerando a necessidade dos sistemas de valores. (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

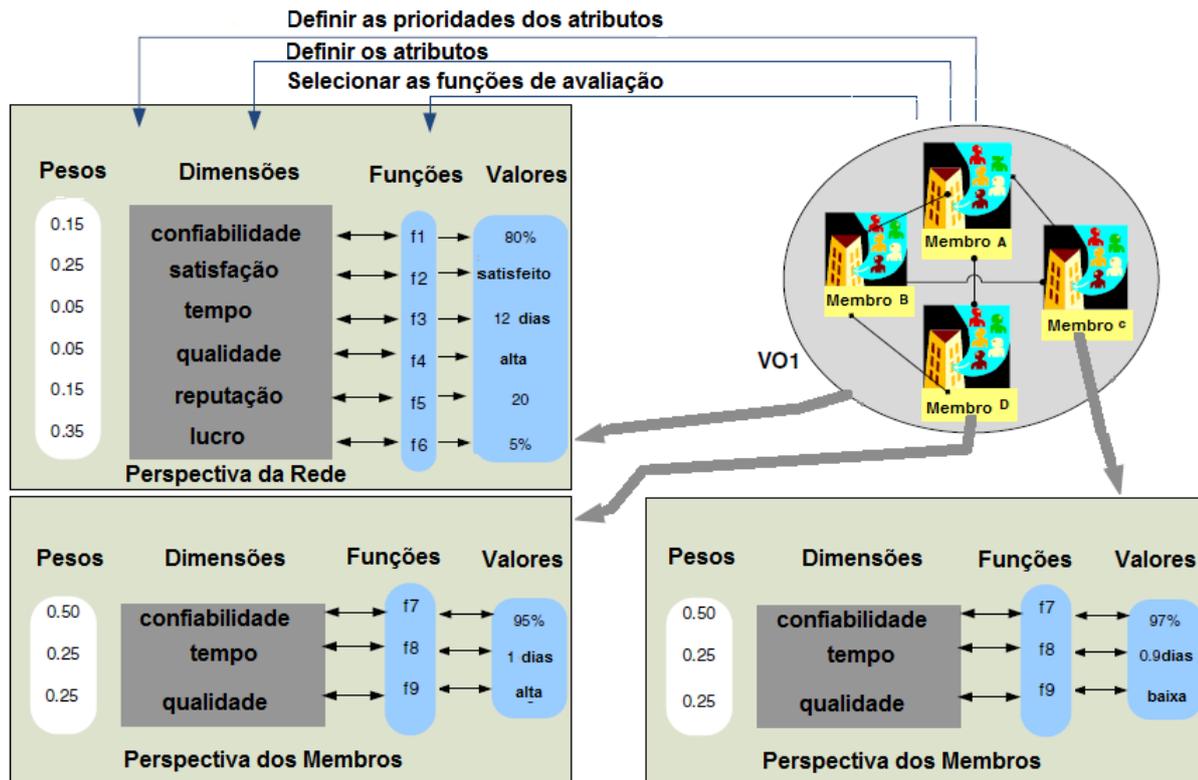
Camarinha-Matos e Macedo (2010) ilustram um exemplo. As dimensões utilizadas são: confiabilidade, satisfação do cliente, tempo de entrega, qualidade, reputação e lucro, na perspectiva da rede e confiabilidade, tempo e qualidade, na perspectiva da parceria, apresentados na figura 22.

A importância de cada dimensão para a rede e seus membros não deve ser a mesma, por isso deve ser especificado para a CNO e seus membros, utilizando essa perspectiva de avaliação em todas as avaliações e julgamento, além da definição de como avaliar (funções de avaliação) cada uma das dimensões. Deste modo, fica claro o que se esperar da rede e o que a rede espera de cada membro, bem como o desempenho das partes envolvidas, em termos de seus valores (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

Para o exemplo ilustrado na figura 22, têm os seguintes elementos:

- Objetos de avaliação: Rede e Empresas membros da rede.
- Dimensões de avaliação: Confiabilidade, satisfação do cliente, tempo de entrega, qualidade, reputação e lucro.
- Perspectivas de avaliação: Uma perspectiva para cada abordagem é criada, perspectiva da rede e dos membros. Para cada uma são elencados conjuntos específicos de dimensões e seus respectivos pesos.
- Funções de avaliação: Para cada dimensão é estabelecido o método de se obter o resultado do seu julgamento, que pode ser qualitativo ou quantitativo.

Figura 22. Ilustração da avaliação em várias perspectivas.



Fonte: Adaptado de Camarinha-Matos e Macedo (2010, p.295).

Camarinha-Matos e Macedo (2010) frisam que dependendo do objetivo da avaliação, perspectivas diferentes (conjuntos diferentes de dimensões e pesos) podem ser criadas ou não. Conjuntos diferentes de perspectivas são chamados de perspectivas de avaliação. Como exemplos de perspectivas de avaliação poderiam ter:

- **Perspectiva de negócios** (dimensões relacionadas aos negócios);
- **Perspectiva social** (dimensões relacionadas à moral, social e aspectos culturais);
- **Perspectiva de colaboração** (dimensões relacionadas com a colaboração, afinidade, adaptabilidade, confiabilidade e agilidade).

Essas dimensões podem ter ou não distribuições de pesos diferentes.

Nos processos colaborativos em uma CNO as tomadas de decisões são influenciadas pelo sistema de valores comuns à rede e aos membros. Membros de uma CNO com diferentes sistemas de valores podem ter percepções diferentes que podem causar conflitos ou postura não colaborativa. A definição de um sistema de valores para uma CNO é importante para manter a colaboração na rede (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

Há também, segundo Abreu, Macedo e Camarinha-Matos (2009) e já apresentado anteriormente, três abordagens a serem consideradas:

- O impacto das relações entre valores centrais identificados nos membros.
- A compatibilidade ou não entre os valores centrais;
- Análise do comportamento do passado para obtenção de valores centrais futuros, indicadores.

As questões abordadas até o momento remetem a melhoramentos na administração de configurações de trabalho em redes de colaboração através de obtenção de informações que auxiliam na tomada de decisão, tais como dimensões mais importantes e perspectivas de avaliação. Neste contexto, o próximo item aborda indicadores para tomada de decisão.

2.2.6 Experimentos sobre a interoperabilidade entre os modelos

Como referência para elaboração dos questionários, onde se apresenta algumas dimensões e solicita-se o peso na escolha de parceiros, o relatório D54. 2 ofereceu preciosa base para desenvolvimento de estudos em CNO, ofertando modelos que, utilizados como base e criteriosamente aplicados, podem gerar informações úteis para o desenvolvimento das CNO. O relatório do projeto ECOLEAD buscou combinar formalismos e/ou teorias, a fim de obter abordagem holística.

No relatório “Resultado final D54.2 Experimentos sobre a interoperabilidade entre modelos”, apresentado no II ECOLEAD (abreviação do título “*European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative*” - Iniciativa Europeia para a Liderança em Organizações em RCs), são apresentados 8 modelos, nomeados de E1 até E8, que propoem auxiliar na tomada de decisões em ambientes de redes colaborativas. As sua aplicação é indicada em redes colaborativas cuja dimensões e complexidade não permitem mais seu gerenciamento sem ferramentas de apoio.

O primeiro modelo “E1” trata da avaliação do nível de confiança de uma VBE medindo o nível de confiança das organizações que a compõem. Utiliza-se a abordagem HICI para identificar elementos de confiança para a organização. Esta

abordagem constitui três fases, ou seja: *Hierarchical análise, impact análise e Causal influences análise*.

O segundo modelo “E2” propõem a identificação e caracterização dos *sistemas de valor*, em redes colaborativas, como questão importante para melhorar processos colaborativos.

O terceiro modelo “E3” propõe a construção de um modelo de avaliação de prontidão de colaboração.

O quarto modelo “E4” discute a natureza dos benefícios colaborativos, além de sugerir alguns indicadores e suas mensurabilidades, em redes colaborativas.

O quinto modelo “E5” diz respeito a auxiliar os administradores de VBE/PVC na escolha do perfil da pessoa que deve gerir a VO/VT.

O sexto modelo “E6” trata da utilização de um modelo matemático para apoiar a seleção de parceiros numa VO. Envolve a avaliação dos candidatos a parceiros.

O sétimo modelo “E7” envolve a escolha de indicadores de desempenhos adequados para a criação de organizações virtuais VO.

O oitavo modelo “E8” avalia o desempenho na perspectiva da VO como forma de apoio na construção de organizações virtuais.

Pode-se dizer que o trabalho oferece metodologias para a mensuração do nível de confiança, identificação e caracterização destes *sistemas de valor, avaliação da prontidão de colaboração, indicadores de benefícios, escolha de perfil adequado para gestores de VO/VE's, seleção de parceiros* e indicadores de desempenhos na criação de VO's, todos dentro do contexto de redes colaborativas.

Cabe destacar que o trabalho oferece fundamentada base teórica para o desenvolvimento de aplicações práticas mas que sua aplicabilidade ainda depende de significativo desenvolvimento e pesquisa.

A aplicação das metodologias propostas utiliza-se de vários modelos matemáticos e teorias consolidadas cujo sucesso depende em grande parte de, pelo menos, igualmente refinados levantamentos dos dados que, na maioria possui perfil subjetivo, gera um ponto de atenção na sua aplicação, ou seja, há de se observar se a coleta dos dados (levantamento) tem nível de qualidade suficiente para se aplicar os modelos propostos e ainda levanta-se a questão se é possível obter os dados de entradas com a qualidade, precisão e confiabilidade necessárias à aplicação dos modelos matemáticos e teorias propostas. A aplicação das teorias e modelos matemáticos propostos apresentam refinamento e precisão dos resultados e teriam

sentido somente se alimentados com dados objetivos e confiáveis, dentro do proposto para cada modelo, mesmo que se utilizando da combinação de vários modelos.

Para a aplicação dos modelos apresentados, além da já citada exigência na qualidade dos dados levantados, tem-se como condição a escolha das variáveis e indicadores a serem obtidos, pois os modelos indicam como calcular os resultados e, nos exemplos, sugerem variáveis e indicadores de entrada que não são necessariamente as mesmas utilizadas em todos os casos. Há, portanto a necessidade anterior de se definir quais são os dados de entrada a serem levantados para alimentar os modelos propostos. Há alguns casos onde as variáveis e indicadores de entrada são indicadas, mas, ainda assim, existe a necessidade de prévia avaliação se estes existem e são passíveis de coleta e organização, principalmente os que dizem respeito a séries históricas.

Entende-se que o sucesso da aplicação dos modelos propostos tem como pré-requisito a existência de um Sistema de Informações e Gestão do Conhecimento, já desenvolvidos entre as organizações e seus membros da CNO, que acaba por exigir uma estrutura de TIC bem desenvolvida, definida por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004) como altamente desejada para a existência de uma VBE.

Com exceção ao modelo E2, os modelos não tratam diretamente de sistema de valores, mas em todos os modelos a evidentes indicações de variáveis importantes para uma CNO segundo vasto estudo na área, o que nos motivou a usar tais variáveis como dimensões sugeridas no questionário, além de oferecer campos abertos para que os assessores pesquisados possam indicar novas variáveis (dimensões) que julgarem importantes. No Quadro 17 apresenta-se compilação das dimensões apresentadas no relatório D54.2:

Quadro 17. Dimensões do relatório ECOLEAD - D54.2

ELOS	DIMENSÕES
<u>E1: Como avaliar o nível de confiança de uma VBE</u>	Tecnologia
	Economia
	Gerencial
	Social
	Força da Empresa
	Competências
	Especialização dos profissionais
	Volume de negócios
	Solidez financeira
	Fluxo de caixa
<u>E2: Alguns modelos para análise de sistema de valor</u>	Nível de confiança
	Qualidade
	Inovação
	Flexibilidade
<u>E3: Personagem baseado prontidão de colaboração</u>	Confiança
	Dimensão de Parceria
	Situação Econômica
	Perfil de Risco
	Confiabilidade
	Criatividade
	Prestígio
	Duração do Projeto
	Custo
	Flexibilidade
<u>E4: Um modelo de análise de benefícios no CNO</u>	Tecnologias
	Custos
	Riscos
	Dependência
	Inovação
	Posição de mercado
	Flexibilidade
	Agilidade
Especialização	
<u>E5: Suporte a decisão para o administrador VBE/PVC</u>	Responsabilidade Social
	Tempo de experiência em gestão
	Tempo de experiência na área
	Perfil do candidato
	Número de participações em Vos
<u>E6: Seleção mais segura de parceiro sob informação imperfeita</u>	Pontualidade
	Sinergia da parceria
	Confiabilidade
	Custo
<u>E7: Seleção de indicadores de desempenho de VO</u>	Situação Econômica
	Flexibilidade
	Capacidade de resposta
	Confiabilidade
<u>E8: Avaliação do desempenho em perspectiva do VO</u>	Compromisso
	Confiabilidade
	Capacidade de resposta
	Flexibilidade
	Custo
	Ativos

Fonte: Elaborada pelo autor com base no referencial teórico (CAMARINHA-MATOS E MACEDO, 2010) e Relatório Final D54.2: *Experiments on Interoperability among Models*. Deliverable D54.2, ECOLEAD project (2007).

No contexto da pesquisa, os Valores são obtidos na perspectiva declarada por um membro da rede, no caso, assessores de festas de casamento e debutantes

atuando como *broker*, tratando-se a respeito de algo, chamada de objeto de avaliação, quais características, chamadas de dimensões, são importantes e quais os respectivos pesos de cada dimensão, mais uma vez, segundo determinadas perspectivas. A soma de todos os pesos deve ser igual a 1.

Para cada dimensão, com sua importância declarada através de um peso, deve existir uma função de avaliação, um modo de como avaliá-la.

Sinteticamente, o que é avaliado (objetos valiosos), através de quais características (dimensões), qual a importância de cada característica (peso) e como avaliar sua intensidade ou ocorrência (funções de avaliação, dimensões e perspectivas), na visão ou conjunto de dimensões e pesos definidos pelos assessores e agrupados segundo perspectivas de avaliação.

No capítulo a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no trabalho para a obtenção dos resultados da pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste trabalho foi exploratória, visto que se procurou conhecer e explorar um tema (sistema de valor) em uma realidade (redes organizacionais no setor de eventos) sobre a qual ainda não se tem informações ou elementos que permitam conhecer o cenário. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória viabiliza a obtenção de uma visão geral do fato em questão, pois se busca maior entendimento a respeito do assunto estudado.

Entendeu-se que o método qualitativo era o mais adequado para obtenção das dimensões utilizadas pelas assessorias para selecionar seus parceiros. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por meio de indicação do empresário do setor de festas, que atuou como presidente do Polo de Noivas do setor e mantém muitos relacionamentos com empresas do setor na região, inclusive com assessores de casamentos. A pesquisa foi dirigida aos seis assessores indicados por ele que atuam na região do Grande ABC.

O modo de trabalho dos assessores se enquadra no papel de *broker*, que seleciona parceiros para atuarem colaborativamente no atendimento de uma demanda (eventos), o que caracterizou um contexto adequado para a pesquisa. Os assessores foram analisados quanto ao número de eventos realizados e quantos desses eventos foram no Grande ABC, o que permitiu identificar que possuem atividade suficiente no Grande ABC e que atende aos requisitos desta pesquisa.

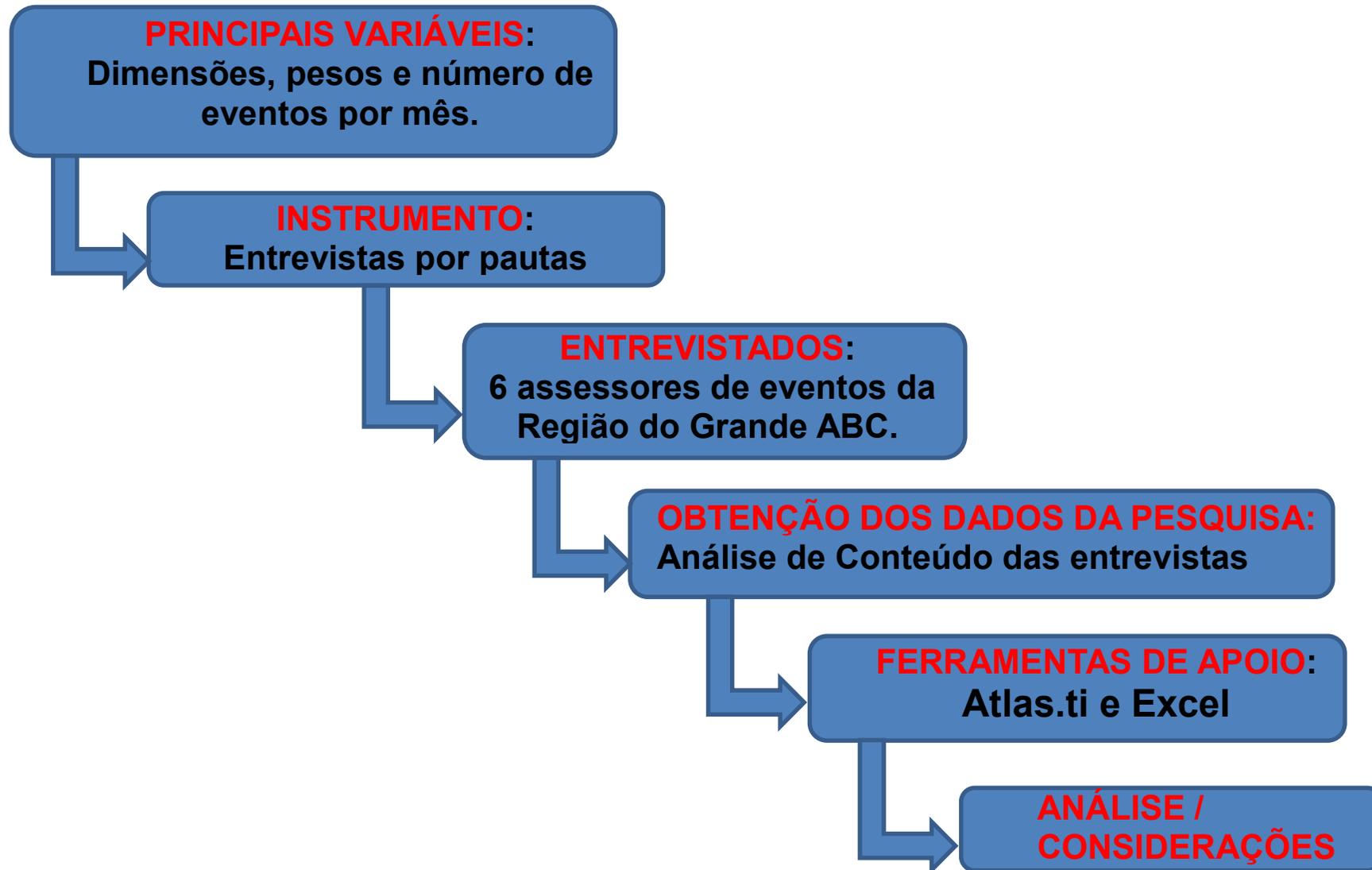
O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho, conforme figura 23, foi a entrevista. As entrevistas, foram elaboradas, aplicadas e analisadas, seguindo as recomendações principalmente de Bardin (1977), mas também seguindo alguns das recomendações de Flores (1994) que sugere que as tarefas de coleta de dados da pesquisa de teor textual e sua análise seja feita pela mesma pessoa, de modo a não perder ricos significados obtidos na coleta e usados na análise.

As entrevistas foram realizadas individualmente, agendadas segundo a disponibilidade de cada assessor, gravadas com permissão e garantia de sigilo quanto à identificação do entrevistado. Esclareceu-se o foco acadêmico, ou seja, o intuito da pesquisa em coletar as dimensões e pesos importantes na escolha de parceiros, para atendimento de um determinado evento, como forma de obter melhor entendimento sobre o tema pesquisado. O roteiro de entrevistas é apresentado no apêndice A.

As entrevistas foram pré-agendadas e realizadas com os assessores selecionados. Cada entrevista foi gravada eletronicamente em dois equipamentos e, posteriormente, transcrita, em processo não automatizado, utilizando o editor de texto MS Word e o reprodutor de áudio Windows Media Player com recurso para reprodução lenta (ctrl+shift+s).

As principais informações extraídas pela Análise de Conteúdos das entrevistas foram as dimensões com respectivos pesos e informações a respeito da atuação de quem e o número de eventos realizados por mês. Para realização dos trabalhos de entrevistas e Análise de Conteúdo foram utilizados principalmente as ferramentas Atlas.ti e Excel. A Figura 23 apresenta um diagrama com as etapas percorridas pelo trabalho de pesquisa.

Figura 23. Diagrama da Metodologia.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise dos conteúdos obtidos nas entrevistas com os assessores visou organizar os dados coletados de modo a gerar informações essenciais para a pesquisa.

Miles e Huberman (*apud* Flores, 1994) sugerem a análise de dados textuais e conclusões baseadas em redução dos dados, apresentação dos dados e elaboração e verificação das conclusões. Em Flores (1994), é apresentado o detalhamento de cada fase relacionada por Miles e Huberman (1984), conforme quadro 18.

Quadro 18. Fases da Análise de Dados Textuais.

REDUÇÃO DE DADOS	
Separação de elementos	Separação dos dados em segmentos em função de questões abordadas.
Identificação e classificação de elementos	Identificação e classificação dos elementos segmentados através de codificação e categorização. A identificação cria um código para cada categoria; A categorização cria uma classificação para unidades que abordam um mesmo determinado tema.
Agrupamento	O agrupamento junta categorias conectadas por um mesmo tema ou assunto pesquisado.
DISPOSIÇÃO DOS DADOS	
Transformação e disposição	Apresentação dos dados de modo a: Estudar a relação entre variáveis; A relação entre um sujeito e uma determinada característica; A contagem do número de relacionamentos positivos entre variáveis e sujeitos.
OBTENÇÃO E VERIFICAÇÃO DAS CONCLUSÕES	
Processo para extrair conclusões	Procedimentos estatísticos simples de caráter descritivo e exploratório para resultados de agrupamentos, análises e representações gráficas.
Verificação das conclusões	Interpretação e integração com as teorias apresentadas.

Fonte: Baseado em Flores (1994).

A forma de análise de conteúdo utilizada na pesquisa foi a abordagem de Bardin (1977), com influências de Flores (1994) e também Miles e Huberman (1984).

Para a análise de conteúdo das entrevistas, segundo os requisitos da pesquisa, estruturas foram criadas organizadas por Temas, Categorias, Subcategorias e Códigos, conforme vistos nos Quadros 20 e 21, o roteiro das entrevistas, visto no APÊNDICE A, foi criado pensando na extração das informações necessárias à pesquisa e em harmonia com os temas, categorias e subcategorias. Algumas perguntas foram elaboradas para a obtenção de informações sobre o perfil do assessor e sua atuação na área. Cabe ressaltar que a recuperação de informações

sobre perfil e atuação dos assessores não foram obtidos por análise de conteúdo, mas pelo mapeamento da resposta durante as entrevistas.

O Quadro 19 apresenta a estrutura da planilha criada para contabilizar principalmente as informações referentes à porcentagem dos clientes atendidos que pertencem à Região do Grande ABC e estimar a média de eventos realizados por mês de assessor pesquisado.

No roteiro da entrevista, apresentado no Apêndice A, há perguntas direcionadas às questões de atuação e região de atuação, cujas repostas foram obtidas da transcrição das entrevistas e contabilizadas em planilhas Excel, cujo resultados foram apresentados no Quadro 19, com o objetivo de mostrar o perfil de cada assessora, na análise dos resultados.

Quadro 19. Estrutura para contabilizar informações de perfil das assessoras.

Subcategorias	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Frequência de eventos						
Tempo de atuação						
Valores cobrados pela assessoria						
Faixa de custo de eventos						
Porcentagem de clientes do grande abc						
Estimativa do número de assessores atuando no grande abc						

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 20 apresenta a estrutura com tema “Dimensões”, categorias “DIMENSÕES CITADAS”, estruturas para Subcategorias e Códigos, criados para extrair as dimensões citadas pelos assessores. As subcategorias são as dimensões mapeadas pela análise de conteúdo das entrevistas.

Quadro 20. Guia para análise de conteúdo do tema dimensões.

TEMA		Subcategorias	CÓDIGOS
DIMENSÕES	DIMENSÕES CITADAS		

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 21 foi criada a categoria “Peso”, que representem as ocorrências de reforço na importância de determinadas dimensões, podendo ser um destaque positivo ou negativo, enaltecendo ou não a dimensão citada.

Para obter os pesos, a análise é guiada pelo roteiro da entrevista, mas também por algum destaque dado pelo entrevistado, por exemplo, “mas creio que ter flexibilidade é o mais importante”.

Ainda com relação aos pesos, duas subcategorias foram criadas, uma pontuando como citação que reforça a dimensão e outra que atenua. Os respectivos códigos foram criados.

Quadro 21. Guia para análise de conteúdo do tema pesos.

TEMA		Subcategorias	CÓDIGOS
PESOS	PESOS	Destaque para maior importância	+
		Destaque para menor importância	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

As dimensões e pesos foram obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas. A análise de conteúdo seguiu as recomendações de Bardin (1977). As estruturas apresentadas nos Quadros 20 e 21, foram utilizadas para configurar os parâmetros de Análise de Conteúdo no software Atlas. ti (Demo Version: Win 7.5 Build 6).

Nas análises das entrevistas foram contabilizadas ocorrências de referências às dimensões e pesos. Para a contabilização foi utilizado o seguinte critério: para cada ocorrência foi atribuído um ponto e os pontos para cada citação de dimensão foram somados, assim como as referências de reforço para determinadas dimensões foram contabilizados através de pontuação, contabilizados na subcategoria “pesos”, sendo que para maior importância adiciona-se 1 ponto e para menor importância subtrai-se 1 ponto.

- Exemplo de ocorrência de citação de dimensões identificada em uma das entrevistas:

Entrevistador: "... e se você tiver que escolher entre fornecedores para indicar, qual critério que você usaria? ”.

Assessor: "... a **qualidade** do fornecedor, o...”.

A dimensão “Qualidade” recebe um ponto.

- Exemplo de ocorrência de citação de dimensões identificada em uma das entrevistas:

Entrevistador: “Em sua opinião, quais características o fornecedor ideal deve apresentar? ”.

Assessor: "... que ele seja honesto, transparência, clareza e principalmente **pontualidade, pontualidade é fundamental**, se chegar atrasados ao evento, não comparecer as reuniões, ai complica,...”.

Com relação à pontuação por peso, a dimensão “pontualidade” recebeu um ponto para peso, pois o texto da assessora dá ênfase a esta dimensão.

- Exemplo de contabilização de dimensões e pesos:

Resultado da análise de Conteúdo:

- 3 ocorrências para qualidade,
- 2 ocorrências para flexibilidade e
- 2 ocorrências para pontualidade, além de
- 1 ocorrência de destaque para qualidade e
- 1 ocorrência de ênfase para pontualidade.

Contabilização para dimensões:

- 3 pontos para qualidade,
- 2 pontos para flexibilidade e
- 2 pontos para pontualidade.

Contabilização para pesos:

- 1 ponto para qualidade e
- 1 ponto para pontualidade.

Resultado final:

- Qualidade $3 + 1 = 4$ pontos.
- Flexibilidade = **2 pontos**.
- Pontualidade $2 + 1 = 3$ pontos.

Para melhor organização e cálculos, os resultados da pesquisa foram organizados e apresentados em tabelas gerados pelo Excel.

A lista de dimensões e pesos foi obtida somando as pontuações de cada dimensão e peso e ordenando-as, com ajuda do Excel, das maiores pontuações para os menores. Foram ordenadas listas para cada assessoria e também considerando todas as assessorias.

Posteriormente, com auxílio de planilhas em Excel, também foram criadas tabelas reunindo as dimensões mais pontuadas pelas assessorias mais atuantes e também para a dimensão citada por todas as assessoras.

Foram considerados os assessores mais atuantes aquelas que possuem número de eventos realizados por mês acima de 50% da média de eventos de todos os assessores.

Três perspectivas de avaliação foram identificadas por agrupamento de dimensões: Negócios, Colaboração e Pessoal/Social. Cabe destacar que as perspectivas foram agrupadas com base nas dimensões obtidas.

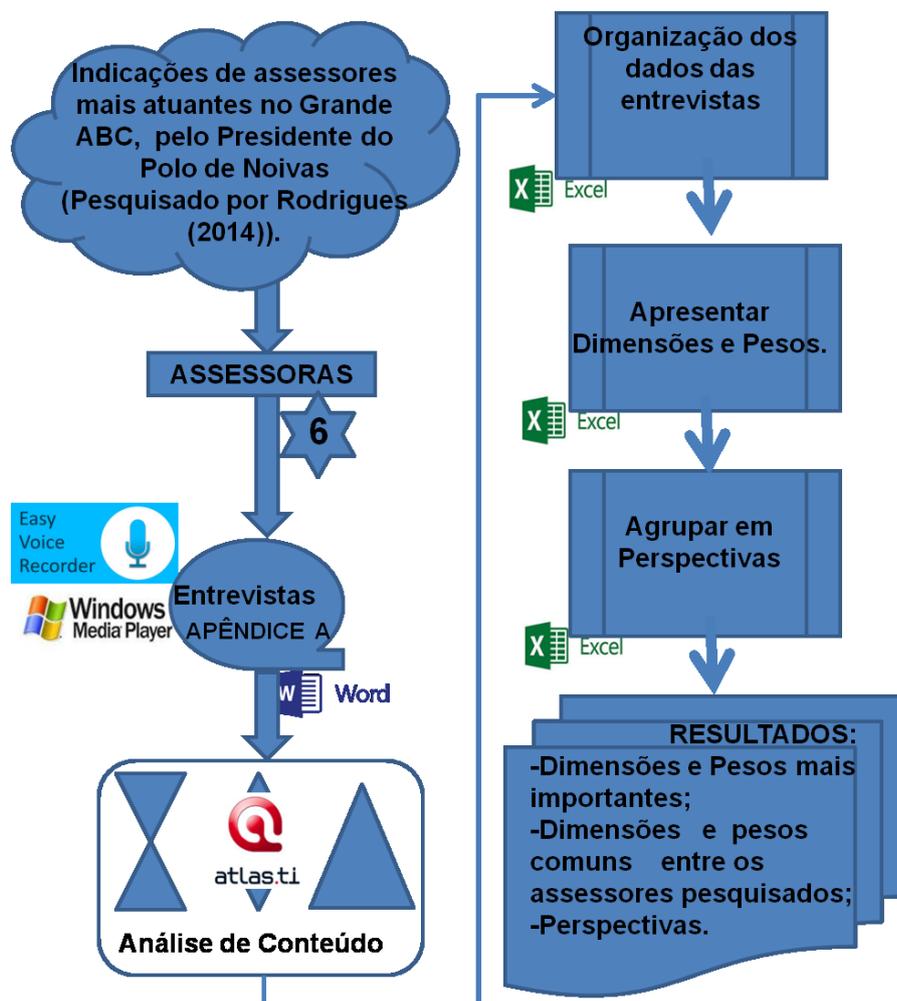
As perspectivas de avaliação negócios, colaboração e social são mencionados em Camarinha-Matos e Macedo (2010). Para esta pesquisa, as perspectivas Social e Pessoal foram associadas em um único agrupamento.

Os procedimentos foram de tal modo que 6 assessores foram selecionados, entrevistas realizadas e transcritas, o software Atlas.ti foi utilizado como ferramenta para marcar citações nas transcrições para as categorias referentes a dimensões e pesos, mas também informações sobre atuação e região de atuação. As categorias foram associadas às subcategorias e identificadas com os códigos, conforme esquemas apresentados nos Quadros 20 e 21. Para facilitar o manuseio e análise, os resultados foram exportados para o Excel.

No APÊNDICE B são apresentadas, no formato dos Quadros 21 e 22, dimensões que foram apresentadas no ECOLEAD - D54.2 e também dimensões que foram mapeadas na pesquisa e não contempladas pelo ECOLEAD - D54.2. Tais informações foram auxiliadoras na Análise de Conteúdo.

A figura 24 ilustra os passos seguidos na obtenção dos dados da pesquisa, situando principalmente a Análise de Conteúdo aplicada às transcrições das entrevistas e posterior organização das informações extraídas em Excel.

Figura 24. Diagrama da Metodologia para Análise de Conteúdos.



Fonte: Elaborada pelo autor.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como resultados analisados, primeiramente é apresentada a verificação da atuação na Região do Grande ABC.

Também são apresentadas as dimensões (e seus respectivos pesos) mais relevantes na escolha de seus parceiros, pelas assessorias pesquisadas, posteriormente agrupadas nas perspectivas negócios, colaboração e social/pessoal.

A dimensão citada por todas as assessorias pesquisadas atuantes no Grande ABC é identificada, assim como a lista de dimensões/pesos para as assessorias mais atuantes.

Os resultados foram extraídos através da análise do conteúdo das entrevistas realizadas com cada assessor. Os assessores entrevistados trabalham nos mesmos moldes, dos seis, apenas um é do sexo masculino.

Uma característica interessante é o fato de cada assessor ter um público alvo diferente, embora todos trabalhem com debutantes e noivos, cada um oferece particularidades, por exemplo, trabalhar com festas exóticas, alta sofisticação, informais, baixo custo, etc. Alguns assessores atuam também como mestres de cerimônia.

Quanto à origem e formação, todos os entrevistados vieram de áreas de atuação e formação diferentes, por exemplo, profissionais de Tecnologia, Administradores, Artes, etc.

Algumas características em comum foram percebidas entre os entrevistados, tais como: Cordialidade, compromisso, sociabilidade, disposição e excelente humor.

As entrevistas praticamente não ocorreram em finais de semana, quando quase todos estão focados no atendimento dos eventos, sendo difícil conseguir contato.

O material detalhado da análise de conteúdo, para cada item, é apresentado como apêndices, indicados por cada resultado a seguir.

4.1 Atuações dos assessores de eventos pesquisados no Grande ABC

A Tabela-01 apresenta informações sobre o perfil e atuação dos assessores no Grande ABC, foi elaborado com base em informações retiradas das entrevistas, através de perguntas presentes no roteiro da entrevista, APENDICE A.

Tabela 1. Região Grande ABC e Atuação.

	Assessor 1	Assessor 2	Assessor 3	Assessor 4	Assessor 5	Assessor 6	GERAL
Número de Eventos por mês	10,00	2,50	4,50	4,00	8,00	11,00	6,67
Tempo de atuação (anos)	4	6	8	7	25	9	9,83
Custos dos eventos Mínimo e máximo	30.000,00 a R\$ 200.000,00	R\$ 15 mil até R\$200 mil, mas em média entre: 100 até 200 pessoas de R\$ 40 mil até R\$ 50 mil.	Em média entre R\$ 90 mil e R\$ 200 mil.	R\$ 20 mil até R\$ 500 mil.	A partir de R\$ 30 mil.	Em média entre R\$ 30 mil e R\$ 200 mil.	Mínimo R\$15 mil. e Máximo R\$500 mil.
Cientes do grande abc (%)	95%	80%	55%	70%	70%	90%	77%

Fonte: Elaborado pelo autor.

As colunas da Tabela-01 representam informações para cada assessoria pesquisada, onde foram contabilizadas as médias de frequência de eventos, tempo de atuação e porcentagem de clientes do Grande ABC, e também apresentada faixa de preços de eventos, mínimo e máximo. A coluna “Geral” apresenta os resultados.

As assessoras pesquisadas atuam no setor de eventos, em média, a 9,83 anos, a mais antiga atua há 25 anos e a mais nova há 4 anos. Entre as mais atuantes, estão aquelas com menos tempo, com 4 anos.

Dos clientes (noivos e pais de debutantes) dos assessores, em média, 77% são da Região do Grande ABC. A maior porcentagem de clientes do Grande ABC foi de 95% enquanto a menor de **55%**.

Todas as assessorias pesquisadas apresentaram atuação no segmento e maior número de clientes na região do Grande ABC, validando a amostra de pesquisa também no quesito regionalidade e atuação.

O número médio de eventos por mês, 6,67, pode ser considerado um valor alto, levando em consideração que a maioria dos eventos ocorre aos finais de semanas e feriados.

Os valores envolvidos nos eventos variam bastante indo do menor R\$ 15.000,00 até o maior R\$500.000,00.

4.2 Dimensões e pesos para seleção de parceiros

Analisa-se neste momento a parte principal da pesquisa, a obtenção das dimensões com respectivos pesos, isto é, quais características são consideradas mais importantes pelos assessores pesquisados na escolha de seus parceiros.

Tendo como ferramenta de apoio da Análise de Conteúdo o software Atlas.ti, as ocorrências para cada dimensão, bem como citações de grau de importância, foram contabilizadas. Com auxílio de planilhas feitas com o software MS Excel, as ocorrências para cada dimensão elencadas foram totalizadas e ordenadas da maior para menos pontuação.

É apresentado uma tabela de resultados para cada assessora, e para todas as assessoras pesquisadas, para as Tabelas de 02 até 07, a primeira coluna identifica as dimensões identificadas na Análise de Conteúdo das entrevistas, a segunda coluna “Citações de Dimensões” mostra quantas ocorrências aparecem para cada dimensão e a terceira coluna “Citações de ênfase à dimensão” quantas referências de importância ocorrem para cada dimensão mapeada.

A penúltima coluna “DIMENSÕES COM PESOS” soma a pontuação dos valores da segunda e terceira colunas, totalizando as referências para cada dimensão, deste modo aumentando ou diminuindo a pontuação das dimensões que tiveram

citações de ênfase ou não a importância. Finalmente, a última coluna, “PESOS DAS DIMENSÕES”, apresenta os pesos calculado para cada dimensão mapeada.

As linhas destacadas em tom mais escuro representam dimensões não contempladas pelos relatórios do ECOLEAD D.54.

A organização utilizada na análise de conteúdo é apresentada no APÊNDICE B.

A Tabela-02 apresenta informações referentes às dimensões e respectivos pesos extraídos da análise de conteúdo aplicado à entrevista da assessoria 1.

Tabela 2. Dimensões e pesos da assessoria 1.

DIMENSÕES (ASSESSORIA 1)	Citações de Dimensões	Ênfase à dimensão	DIMENSÃO + ênfase	PESOS DAS DIMENSÕES
Qualidade	6	1	7	0,33
Compromisso	2	1	3	0,14
Honestidade	2	0	2	0,10
Talento	2	0	2	0,10
Competências	1	0	1	0,05
Custos	1	0	1	0,05
Especialização	1	0	1	0,05
facilidade/sinergia de Parceria	1	0	1	0,05
Ética	1	0	1	0,05
Índole	1	0	1	0,05
Histórico	1	0	1	0,05
				1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela-02 mostra as dimensões “qualidade”, “compromisso”, “honestidade”, “talento”, “competências”, “custos”, “especialização”, “facilidade/sinergia de parceria”, “ética”, “índole” e “histórico”, em ordem de importância, como as que foram relacionadas na Análise de Conteúdo da entrevista da assessora 1.

A dimensão “qualidade” (qualidade dos serviços) aparece como a mais relevante na escolha de um parceiro, com peso de 0,33, mais que o dobro do segundo maior peso, a dimensão “compromisso” com 0,14. Tais resultados traçam claramente as características e importâncias dadas pelo assessor 1, quando da escolha de seus parceiros. Parceiros que negligenciam a qualidade ofertada em seus serviços dificilmente seriam elencados como parceiros e se o fosse haveria grandes chances de conflitos.

É importante destacar que, conforme o APÊNDICE C, o entendimento para dimensão qualidade adotado nesta pesquisa e base para à Análise de Conteúdo das entrevistas foi: “Referente à qualidade dos serviços oferecidos, focado em atender a demanda com maior qualidade que os concorrentes”.

A Tabela-03 apresenta informações referentes às dimensões e respectivos pesos extraídos da análise de conteúdo aplicado à entrevista da assessoria 2.

Tabela 3 – Dimensões e pesos da assessoria 2.

DIMENSÕES (ASSESSORIA 2)	Citações de dimensões	Ênfase à dimensão	DIMENSÃO + ênfases	PESOS DAS DIMENSÕES
Responsabilidade	3	1	4	0,20
Qualidade	3	0	3	0,15
Compromisso	2	1	3	0,15
Confiabilidade	2	0	2	0,10
Custos	2	0	2	0,10
facilidade/sinergia de Parceria	1	0	1	0,05
Tempo de experiência na área	1	0	1	0,05
Honestidade	1	0	1	0,05
Histórico	1	0	1	0,05
Amor	1	0	1	0,05
Glamour	2	-1	1	0,05
				1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela-03 apresenta as dimensões “responsabilidade”, “qualidade”, “compromisso”, “confiabilidade”, “custos”, “facilidade/sinergia de parceria”, “tempo de experiência na área”, “honestidade”, “histórico”, “amor” e “glamour”, em ordem de importância, como as que foram relacionadas na Análise de Conteúdo da entrevista da assessora 2.

Mostra a dimensão “responsabilidade” como de maior peso com 0,20, havendo equilíbrio entre “qualidade” e “compromisso” com 0,15, seguido de “confiabilidade” e “custos” com 0,10. As demais dimensões citadas para a assessora 2 tiveram pesos menores.

A Tabela-04 apresenta informações referentes às dimensões e respectivos pesos extraídos da Análise de Conteúdo aplicado à entrevista da assessoria 3.

Tabela 4. Dimensões e pesos da assessoria 3.

DIMENSÕES (ASSESSORIA 3)	Citações de dimensões	Ênfase à dimensão	DIMENSÃO + ênfase	PESOS DAS DIMENSÕES
Qualidade	5	0	5	0,23
Compromisso	2	1	3	0,14
Tempo de experiência na área	2	1	3	0,14
Confiabilidade	2	0	2	0,09
Amor	1	1	2	0,09
Capacidade de resposta	1	0	1	0,05
Competências	1	0	1	0,05
Pontualidade	1	0	1	0,05
Glamour	1	0	1	0,05
Talento	1	0	1	0,05
Empatia	1	0	1	0,05
facilidade/sinergia de Parceria	0	1	1	0,05
				1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela-04 apresenta as dimensões “qualidade”, “compromisso”, “tempo de experiência na área”, “confiabilidade”, “amor”, “capacidade de resposta”, “competências”, “pontualidade”, “glamour”, “talento”, “empatia” e “facilidade/sinergia da parceria, em ordem de importância, como as que foram relacionadas na Análise de Conteúdo da entrevista da assessora 3.

A dimensão “qualidade” aparece com significativo destaque, cujo peso é 0,23, seguido das dimensões “compromisso” e “tempo de experiência na área”, empatados com pesos de 0,14. Cabe destacar as dimensões “amor” e “confiabilidade” que, embora empatadas com um peso abaixo de 0,10, apresentam destaque em relação aos outros menores pesos. As demais dimensões citadas para a assessora 3 tiveram pesos menores.

A Tabela-05 apresenta informações referentes às dimensões e respectivos pesos extraídos da análise de conteúdo aplicado à entrevista da assessoria 4.

Tabela 5. Dimensões e pesos da assessoria 4.

DIMENSÕES (ASSESSORIA 4)	Citações de dimensões	Ênfase à dimensão	DIMENSÃO + ênfase	PESOS DAS DIMENSÕES
Pontualidade	4	2	6	0,32
Qualidade	3	0	3	0,16
Flexibilidade	2	1	3	0,16
Capacidade de resposta	1	1	2	0,11
Compromisso	0	2	2	0,11
Confiabilidade	1	0	1	0,05
facilidade/sinergia de Parceria	0	1	1	0,05
Amor	0	1	1	0,05
				1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela-05 apresenta as dimensões “pontualidade”, “qualidade”, “flexibilidade”, “capacidade de resposta”, “compromisso”, “confiabilidade”, “facilidade/sinergia de parceria” e “amor”, em ordem de importância, como as que foram relacionadas na Análise de Conteúdo da entrevista da assessora 4.

A dimensão “pontualidade” tem notório destaque, dado o peso 0,32, o dobro do segundo maior peso, no caso, “qualidade” e “Flexibilidade”, empatados com 0,16. As dimensões “capacidade de resposta” e “compromisso” também apresentam pesos relevantes, ambas 0,11. As demais dimensões citadas para a assessora 3 tiveram pesos menores.

Para esta assessoria, o perfil é bem claro no que diz respeito a exigências com relação ao cumprimento do prometido rigorosamente dentro dos prazos/horários estabelecidos (pontualidade), além de oferecer qualidade nos serviços, se adequando a situações inesperadas, sendo solidário e compromissado.

A Tabela-06 apresenta informações referentes às dimensões e respectivos pesos extraídos da análise de conteúdo aplicado à entrevista da assessoria 5.

Tabela 6. Dimensões e pesos da assessoria 5.

DIMENSÕES (ASSESSORIA 5)	Citações de dimensões	Ênfase à dimensão	DIMENSÃO + ênfase	PESOS DAS DIMENSÕES
Honestidade	3	4	7	0,35
Pontualidade	3	3	6	0,30
facilidade/sinergia de Parceria	2	0	2	0,10
Flexibilidade	2	0	2	0,10
Custos	1	0	1	0,05
Qualidade	1	0	1	0,05
Empatia	1	0	1	0,05
				1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela-06 apresenta as dimensões “honestidade”, “pontualidade”, “facilidade/sinergia de parceria”, “flexibilidade”, “custos”, “qualidade” e “empatia”, em ordem de importância, como as que foram relacionadas na Análise de Conteúdo da entrevista da assessora 5.

As dimensões “honestidade” e “pontualidade” tem evidente destaque dado seus pesos de 0,35 e 0,30 respectivamente, mas as dimensões “facilidade/sinergia de parceria” e “flexibilidade”, embora empatadas com pesos menores, 0,10, também aparecem como pesos significativos. As demais dimensões citadas para a assessora 3 tiveram pesos menores.

A assessoria 5, a mais antiga com 25 anos de atuação no segmento, claramente prima pela honestidade e cumprimento de horários acordados e, em um patamar menos importante, oferecer parceria agradável e flexível.

A Tabela-07 apresenta informações referentes às dimensões e respectivos pesos extraídos da análise de conteúdo aplicado à entrevista da assessoria 6.

Tabela 7. Dimensões e pesos da assessoria 6.

DIMENSÕES (ASSESSORIA 6)	Citações de dimensões	Ênfase à dimensão	DIMENSÃO + ênfase	PESOS DAS DIMENSÕES
Facilidade/sinergia de parceria.	7	0	7	0,30
Confiabilidade	3	1	4	0,17
Capacidade gerencial	3	0	3	0,13
Compromisso	2	1	3	0,13
Qualidade	2	0	2	0,09
Responsabilidade	2	0	2	0,09
Ativos (Porte)	1	1	2	0,09
				1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela-07 apresenta as dimensões “facilidade/sinergia de parceria”, “confiabilidade”, “capacidade gerencial”, “compromisso”, “qualidade”, “responsabilidade” e “ativos”, em ordem de importância, como as que foram relacionadas na Análise de Conteúdo da entrevista da assessora 6.

A dimensão “facilidade/sinergia de parceria” tem notório destaque, dado o peso 0,30, quase o dobro do segundo maior peso, no caso, “confiabilidade” com 0,17. As dimensões “capacidade gerencial” e “compromisso” também apresentam pesos relevantes, ambas 0,13.

As demais dimensões citadas, “qualidade”, “responsabilidade” e “ativos”, pela assessora 6 tiveram pesos menores, mas ainda assim seus pesos seguem uma distribuição relevante, apresentando 0,09 cada.

Nota-se evidente importância pela facilidade de relacionamento e parceria, além de algum destaque para confiança, mas também a distribuição de pesos pelas demais dimensões.

4.3 Resultados para dimensões e pesos mais considerados para todas as assessorias

Analisando os resultados de todas as assessorias pesquisadas, a Tabela-08 apresenta informações referentes às dimensões e respectivos pesos extraídos da análise de conteúdo.

A última coluna, “PESO DAS DIMENSÕES”, apresenta as prioridades, isto é, os pesos, referentes a cada dimensão mapeada, considerando todas as entrevistas. Representa as dimensões e seus pesos na perspectiva das assessoras pesquisadas na Região do ABC. As colunas de “A1” até “A6” representam os resultados para cada uma das 6 assessorias, enquanto a coluna “geral” representa a soma de todas as citações para cada dimensão. A coluna “citação para peso” representa a soma de todas as referências de importância para cada dimensão. As dimensões e pesos foram extraídos da Análise de Conteúdo das entrevistas com os assessores.

O modelo criado com a Análise de Conteúdo é apresentado no APÊNDICE B.

Tabela 8. Dimensões e pesos citados pelas assessorias entrevistadas.

DIMENSÕES	Citações de dimensões por assessoria							Ênfase à dimensão	Dimensão + ênfase	Pesos das Dimensões
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	GERAL			
Qualidade	6	3	5	3	1	2	20	1	21	0,17
Compromisso	2	2	2	0	0	2	8	6	14	0,11
facilidade/sinergia de Parceria	1	1	0	0	2	7	11	2	13	0,10
Pontualidade	0	0	1	4	3	0	8	5	13	0,10
Confiabilidade	0	2	2	1	0	3	8	2	10	0,08
Honestidade	2	1	0	0	3	0	6	4	10	0,08
Responsabilidade	0	3	0	0	0	2	5	1	6	0,05
Flexibilidade	0	0	0	2	2	0	4	1	5	0,04
Custos	1	2	0	0	1	0	4		4	0,03
Tempo de experiência na área	0	1	2	0	0	0	3	1	4	0,03
Amor	0	1	1	0	0	0	2	2	4	0,03
Capacidade Gerencial	0	0	0	0	0	3	3		3	0,02
Talento	2	0	1	0	0	0	3		3	0,02
Ativos (porte)	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0,02
Competências	1	0	1	0	0	0	2		2	0,02
Histórico	1	1	0	0	0	0	2		2	0,02
Glamour	0	2	1	0	0	0	3	-1	2	0,02
Empatia	0	0	1	0	1	0	2		2	0,02
Capacidade de resposta	0	0	1	1	0	0	2	-1	1	0,01
Especialização	1	0	0	0	0	0	1		1	0,01
Ética	1	0	0	0	0	0	1		1	0,01
Índole	1	0	0	0	0	0	1		1	0,01
TOTAIS ---->	19	19	18	11	13	20	100		124	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Respondendo à pergunta problema deste trabalho: Quais as dimensões, e seus respectivos pesos, são considerados importantes pelos assessores de eventos da região do Grande ABC pesquisados, quando escolhem seus parceiros dentro da CNO?

Entre todos os assessores pesquisados, fica clara a maior relevância para a dimensão “qualidade”, com peso de 0,17, seguido de “compromisso” com 0,11 e “facilidade/sinergia de parceria” e “pontualidade” empatados com pesos 0,10.

As dimensões “confiabilidade” e “honestidade” aparecem com pesos 0,08, seguidas por “responsabilidade” com peso 0,05, “flexibilidade” com 0,04 e outras dimensões com valores de pesos menores ainda.

Percebe-se ainda nos campos marcados com “0” na Tabela-08, o surgimento disperso de dimensões citadas por determinado assessor e não citadas como relevantes por outros, visto que 15 das 22 dimensões obtidas foram citadas repetidamente por no máximo 2 assessoras, e ainda 5 delas por apenas um assessor. Tal ocorrência indica a dispersão das dimensões entre os assessores pesquisados, podendo indicar incompatibilidade e conflitos, caso resolvam desenvolver ações conjuntas.

Cada assessor cria suas VEs, segundo suas próprias dimensões/pesos, dada a diferenciação nas perspectivas entre assessores, o compartilhamento ou criação de ações conjuntas seria problemático e demandaria trabalho com relação a alinhamento de valores visto que, para Macedo, Cardoso e Camarinha-Matos (2013), o critério mais comum de avaliação é os alinhamentos de valores fundamentais entre membros de uma rede e entre a rede de cada membro.

Tal desalinhamento não caracteriza problema entre os assessores levando em consideração que, segundo informações obtidas na pesquisa, as assessorias não trabalham conjuntamente num mesmo evento, mas poderia representar uma considerável dificuldade se resolvessem, por exemplo, montar uma associação dos assessores do ABC.

Em Rodrigues (2014) há o relato de dificuldades do Polo de Noivas do ABC em manter a APL ativa. Uma hipótese a ser investigada é de um desalinhamento dos Sistemas de Valores. Mas isso demandaria a coleta das dimensões e pesos dos membros do Polo de Noivas do ABC e posterior análise do sistema de valores, demandando uma nova pesquisa.

As dimensões “responsabilidade”, “amor”, “talento”, “histórico”, “glamour”, “empatia”, “ética” e “índole” foram acrescentadas à categoria “DIMENSÕES (não citadas no ECOLEAD)”, por não serem citadas no relatório final D54.2: *Experiments on Interoperability among Models*, utilizados para criar categorias iniciais de dimensões. Tais dimensões foram identificadas durante a análise inicial para citação de categorias no processo de Análise de Conteúdo das entrevistas.

4.4 Resultados para dimensões citadas por todas as assessorias

Analisando os resultados de todas as assessorias pesquisadas, a Tabela-09 apresenta informações referentes à dimensão, extraído da análise de conteúdo, citada por todas as assessorias entrevistadas.

Tabela 9. Dimensões contempladas por todas as assessorias.

DIMENSÃO	Citações de dimensões por todas as assessorias						GERAL
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
Qualidade	6	3	5	3	1	2	20

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observado a Tabela-09, a dimensão “qualidade”, que representa a importância dada pelos assessores pela qualidade dos serviços prestados pelos parceiros, mais uma vez se destaca, além de ser a com maior peso, é a única citada por todos os assessores pesquisados.

4.5 Resultados consolidados para dimensões e pesos das assessorias mais atuantes

Analisando os resultados das assessorias mais atuantes e pesquisadas, a Tabela-10 apresenta informações referentes às dimensões e respectivos pesos, extraído da análise de conteúdo, citada pelas assessorias cuja atuação é superior a 50% da média de atuação de todas as assessorias, conforme informações apresentadas na Tabela-01.

Tabela 10. Dimensões e pesos contemplados pelas assessorias mais atuantes.

DIMENSÕES	Citações de dimensões para assessorias mais atuantes				Ênfase à dimensão	Dimensão + ênfase	Pesos das Dimensões
	A1	A5	A6	GERAL			
Qualidade	6	1	2	9	1	10	0,16
facilidade/sinergia de Parceria	1	2	7	10	0	10	0,16
Honestidade	2	3	0	5	4	9	0,14
Compromisso	2	0	2	4	2	6	0,09
Pontualidade	0	3	0	3	3	6	0,09
Confiabilidade	0	0	3	3	1	4	0,06
Capacidade Gerencial	0	0	3	3	0	3	0,05
Responsabilidade	0	0	2	2	0	2	0,03
Flexibilidade	0	2	0	2	0	2	0,03
Custos	1	1	0	2	0	2	0,03
Talento	2	0	0	2	0	2	0,03
Ativos (porte)	0	0	1	1	1	2	0,03
Competências	1	0	0	1		1	0,02
Histórico	1	0	0	1		1	0,02
Empatia	0	1	0	1		1	0,02
Especialização	1	0	0	1		1	0,02
Ética	1	0	0	1		1	0,02
Índole	1	0	0	1		1	0,02
TOTAIS --->	19	13	20	52		64	1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre todos os assessores mais atuantes pesquisados, a dimensão “qualidade” empata com “facilidade/sinergia de parceria”, ambas com pesos 0,16, seguidas de “honestidade” com 0,14 e “compromisso” e “pontualidade” empatados com pesos 0,09.

As dimensões “confiabilidade” e “capacidade gerencial” aparecem com pesos 0,06, e 0,05 respectivamente. As demais dimensões citadas tiveram pesos menores.

Verifica-se que agora, além da dimensão “qualidade”, “facilidade/sinergia de parceria” também é citada por todas as assessorias mais atuantes.

Para as assessorias mais atuantes, as dimensões consideradas mais importantes indicam maior preocupação com qualidade, mas igualmente a busca por facilidade para se trabalhar em equipe, ainda com honestidade, compromisso e pontualidade.

Ainda comparando-se apenas as mais atuantes, continua a dispersão nas citações de dimensões, podendo indicar incompatibilidade e conflitos, caso resolvam desenvolver ações conjuntas, ações entre assessores, demonstrando que, mesmo entre as assessorias mais atuantes, qualquer ação colaborativa entre elas seria muito frágil, tendendo ao insucesso, pois de acordo com Camarinha Matos e Afsarmanesh (2009), podemos concluir que: Quanto mais semelhante for o sistema de valores dentro de cada CNO mais forte ela é, havendo semelhança entre os sistemas de valores entre as CNO's haverá indicação da existência de sistema de valores comuns entre segmentos, indicando forte possibilidade de relação entre CNOs, o que não ocorre nas CNO's pesquisadas.

4.6 Resultados para perspectivas de avaliação referente às dimensões citadas por todas as assessorias pesquisadas

Um conjunto de dimensões de avaliação e os pesos correspondentes escolhidos para avaliar os parceiros a partir do ponto de vista dos assessores caracterizam, segundo o apresentado por Camarinha-Matos e Macedo (2010), as perspectivas dos assessores, enquanto que o agrupamento dessas dimensões em subgrupos determina as perspectivas de avaliação.

Analisando os resultados de todas as assessorias pesquisadas, a Tabela-11 apresenta informações referentes às dimensões agrupadas pelas Perspectivas de Avaliação Colaboração, Negócios e Social / Pessoal.

Tabela 11. Dimensões e Pesos agrupados por Perspectivas.

PERSPECTIVAS DE AVALIAÇÃO	DIMENSÕES	Pesos das Dimensões	Pesos das Dimensões
Colaboração -	Facilidade/sinergia de	0,10	0,19
	Confiabilidade	0,08	
	Capacidade de resposta	0,01	
Negócios -	Qualidade	0,17	0,27
	Custos	0,03	
	Capacidade Gerencial	0,02	
	Ativos (porte)	0,02	
	Competências	0,02	
	Especialização	0,01	
Social / Pessoal -	Compromisso	0,11	0,54
	Pontualidade	0,10	
	Honestidade	0,08	
	Responsabilidade	0,05	
	Flexibilidade	0,04	
	Tempo de experiência na área	0,03	
	Amor	0,03	
	Talento	0,02	
	Histórico	0,02	
	Glamour	0,02	
	Empatia	0,02	
	Ética	0,01	
	Índole	0,01	
	TOTAL ---->	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando as dimensões agrupadas em perspectivas têm-se uma visão diferente a respeito das características consideradas pelos assessores na escolha dos parceiros. As dimensões foram divididas em três perspectivas: “colaboração”, “negócios” e “social/pessoal”, conforme destacado na primeira coluna da Tabela 11.

Observa-se na Tabela-11 que a perspectiva “colaboração” apresenta as dimensões “facilidade/sinergia de colaboração” e “confiabilidade” com pesos relevantes, respectivamente 0,10 e 0,08. A dimensão “confiabilidade” remete ao elemento confiança, tido base para se obter comportamento colaborativo após alinhamento de valores, conforme Kimura et al. (2006) e como visto anteriormente na Figura 12.

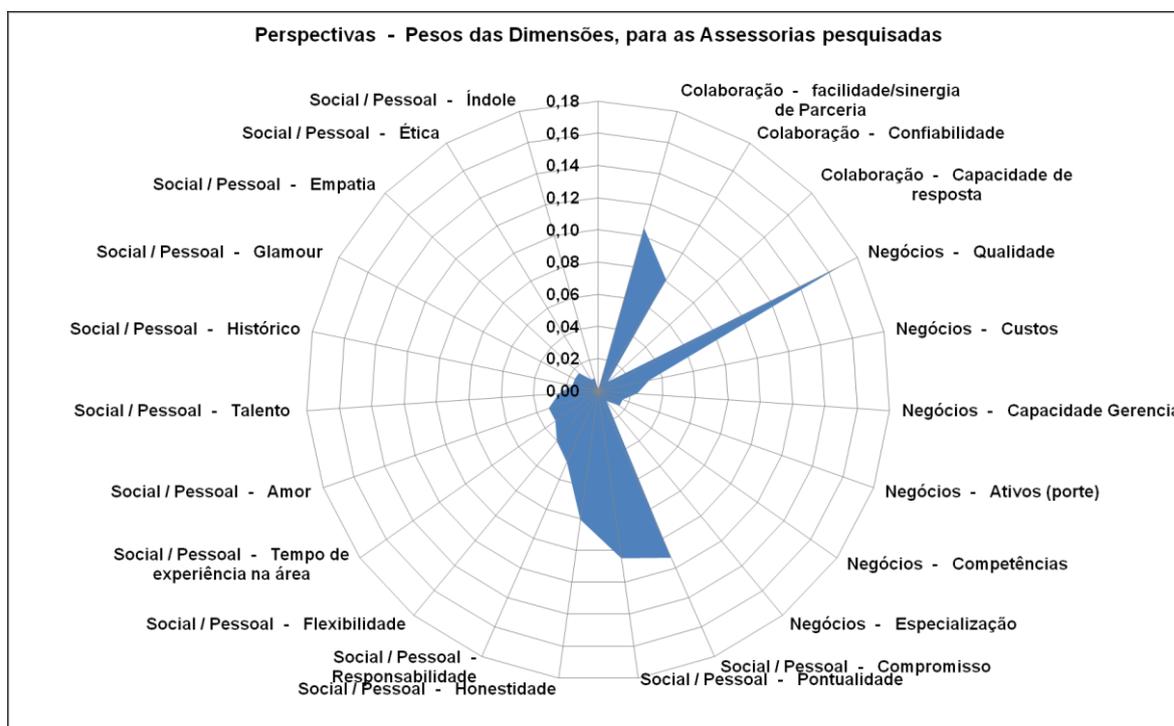
Na perspectiva de negócios, a dimensão “qualidade” aparece com grande relevância, cujo peso é 0,17, muito superior às demais dimensões da mesma perspectiva, lembrando que, para esta pesquisa, a dimensão qualidade representa a qualidade dos serviços oferecidos pelos membros, de modo a atender a demanda com padrão de qualidade superior aos concorrentes.

A perspectiva social/pessoal apresenta como dimensões com maiores pesos “compromisso”, “pontualidade” e “honestidade”, com pesos 0,11, 0,10 e 0,08 respectivamente. As dimensões “responsabilidade” e “flexibilidade” aparecem com menos intensidade, cujo pesos são 0,05 e 0,04 respectivamente.

Com exceção à dimensão “pontualidade”, as dimensões com maiores pesos pertencem ao conjunto de dimensões citadas pelo ECOLEAD.

O Gráfico 01 tipo radar também responde à pergunta problema da presente pesquisa e ainda agrupa as dimensões nas perspectivas de avaliação citadas.

Gráfico 1. Radar das Dimensões e Pesos organizados por Perspectivas de avaliação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando os resultados no Gráfico 01, percebe-se mais claramente que seis dimensões apresentam destaques (Peso maior ou igual a 0,08), são elas separadas por Perspectivas de Avaliação:

Perspectiva de Avaliação Colaboração:

- Facilidade/Sinergia de Parceria;
- Confiabilidade;

Perspectiva de Avaliação Negócios:

- Qualidade;

Perspectiva de Avaliação Social / Pessoal:

- Compromisso;
- Pontualidade;
- Honestidade.

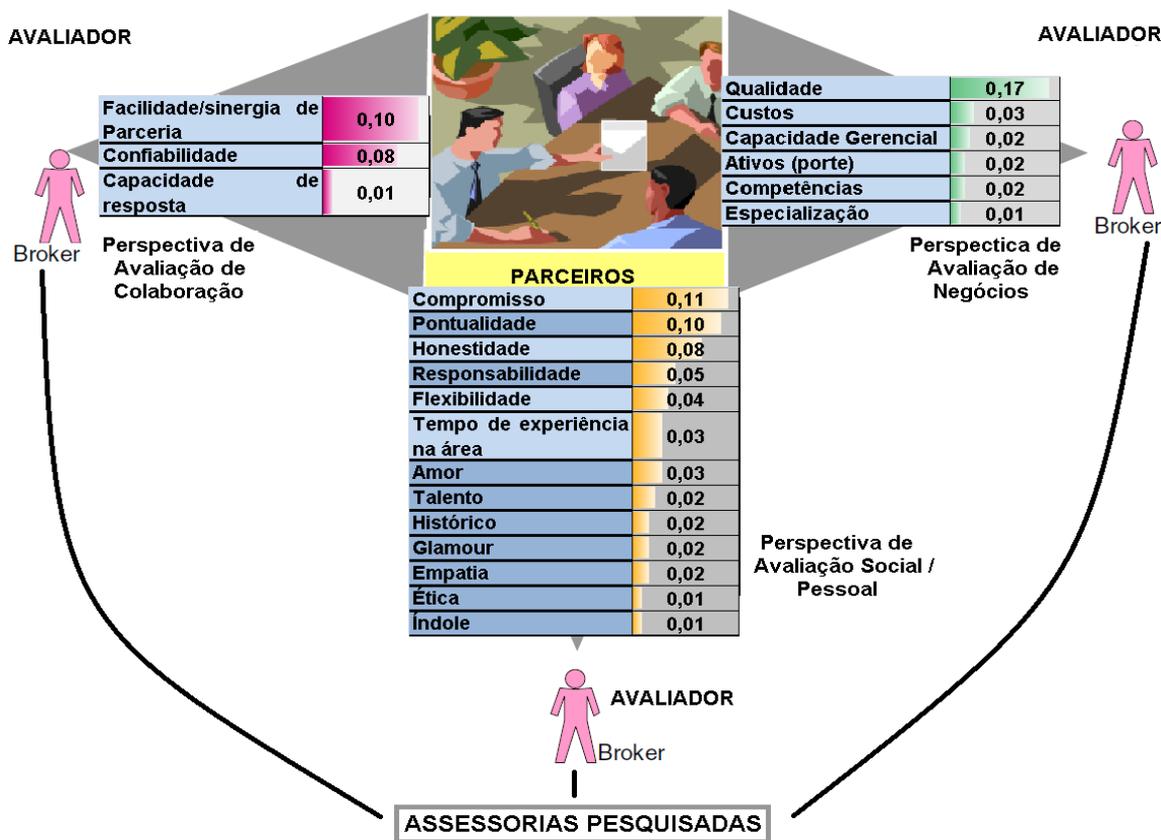
No gráfico, as áreas escuras representam os valores centrais, aqueles que apresentam grande relevância, mais merecem atenção e devem ser tratados.

As demais dimensões não possuem pesos significativos.

A Figura 25 apresenta os resultados destacando as Perspectivas, onde é favorecida a representação e análise visual.

Principalmente no Gráfico 01, mas também na Figura 25, observa-se evidente destaque para a dimensão Qualidade.

Figura 25. Apresentação dos resultados para Perspectivas, Dimensões e Pesos.



Fonte: Elaborado pelo.

Os *brokers* que aparecem na Figura 25 representam as assessorias pesquisadas.

4.7 Análises à luz do referencial teórico apresentado

Nas redes estudadas, acontecem trocas de informações entre os membros, assim como, de conhecimentos, recursos e principalmente competências. Envolve um grupo de empresas geograficamente distribuídas na Região do Grande ABC com ambientes de produção, capitais sociais e objetivos.

O planejamento é centrado no assessor, mas realizado em conjunto com os parceiros contratados e todas as atividades necessárias e programação dos processos são realizados em conjunto, de modo a atender ao evento, objetivo comum.

Essas atividades envolvem compromisso mútuo, esforço e confiança entre os atores envolvidos, no caso empresas parceiras. Tal comportamento se enquadra na descrição de Redes Colaborativas de organizações – CNO's, segundo Camarinha-Matos et al. (2009) e Camarinha-Matos, Afsarmanesh (2006) e também características de uma VE, segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004, 2005, 2005b, 2006).

Burlat et al. (2003) orienta a análise de redes através das necessidades de complementaridade de atividades e semelhança das competências e afirma que onde há atividades que são completares e exigem habilidades e competências diferentes, a cooperação entre firmas é um modo de organização recomendável, que chamou de redes proativas ou Inter empresas. O caso das redes dos assessores pesquisados encaixa-se nessa situação, portanto, o modo de trabalho dos assessores, na visão de Burlat et al. (2003), é o mais indicado.

As ideias de Grant e Baden-Fuller (2004) se alinham com as de Burlat et al. (2003) e também ao cenário das redes estudadas, quando relata que quanto maior a disparidade entre produtos e domínio de conhecimentos e recursos necessários, maior será a necessidade por alianças entre empresas.

A tipologia da rede pesquisada se enquadra na proposta por Balestrin e Vargas (2004) para características de Redes Horizontais:

- Baseada em cooperação;
- Com interdependência das partes que a compõem;
- Membros trabalhando juntos por um objetivo comum;
- Flexibilidade;
- Baixa hierarquia entre seus componentes.

Ainda segundo descrições de Balestrin e Vargas (2004), a rede pesquisada apresenta fortes características de PME's:

- PMEs geograficamente próximas;
- Operam em segmento específico;
- Relações baseadas em confiança mútua, horizontais e cooperativas;
- Rede possui tempo indeterminado de duração.
- Utilizado poucos controles contratuais, apenas alguns estabelecendo regras básicas.

A rede pesquisada também se encaixa nas abordagens de Granovetter et al. (1998) e Piore e Charles Sabel (1984), apresentadas por Martes (2006) como conceitos principais, pois observa-se que a rede pesquisada:

- É formada basicamente por ligações e relacionamento entre seus atores através de interesses compartilhados, confiança e consenso.
- Existem regras de governança, ainda que não formalizada.

Msanjila e Afsarmanesh (2007) apresentam três elementos importantes no tratamento da confiança entre membros de uma rede:

- Os próprios atores;
- Perspectivas de confiança nas relações (organizacional, social, econômica, financeira, tecnológica, comportamental, etc.); e
- Tempo.

Neste sentido, os assessores buscam parceiros que inicialmente possam confiar e que confiem no seu trabalho, no que diz respeito à perspectiva é a questão mais complexa, envolve sistema de valores e finalmente o tempo, este é exigido para que se desenvolva confiança. Os dois primeiros aceleram o processo e o torna mais certo, mas a confiança vem com o tempo e, dado sua inexorabilidade, quanto a isso não há muito que se fazer.

Seguindo as ideias de Burlat et al. (2003), também podemos afirmar que a rede apresenta maturidade no sentido de ter alta complementaridade entre seus atores pois cada tipo de serviço conta com um ator especializado, foco único nos negócios importantes e cria configurações vantajosas, ainda que seja reativa ao mercado que atua.

Percebe-se forte atividade entre os membros das redes pesquisadas que podem caracterizar uma rede organizacional como pregado por Martes et al. (2006), embora os princípios de relações entre atores, imersão social, utilidade das conexões e padronização estrutural da vida social, não sejam formalmente tratados. Há consenso sobre a importância da rede, mas não consciência do valor de seu capital social, nem sua formalização.

Os assessores, ainda que não formalmente, pré-selecionam seus parceiros por suas competências, habilidades, ontologias comuns e interesse em trabalhar colaborativamente, tal procedimento é aderente às ideias de um VBE. (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004, 2005, 2005b, 2006).

Ao buscar e captar uma oportunidade de negócio, especificamente um evento festivo, os assessores reúnem membros adequados, com habilidades e recursos necessários à demanda captada, buscando a melhor configuração. Ao buscar oportunidades que possam ser atendidas por parceiros pré-selecionados o assessor atua como *broker* da rede, com comportamentos aderentes aos apresentados. (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004, 2005, 2005b, 2006).

Baseado em Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), o cenário pesquisado é composto por alianças estratégicas de longo prazo que levam a criação de uma VBE, promovendo um ecossistema de negócios. A rede é orientada por objetivos e motivada por oportunidades, que são os eventos captados pelos assessores figurados como *brokers* da rede, culminando em uma VE que atenda perfeitamente o evento festivo.

Observa-se também que algumas configurações são montadas de modo misto, isto é, partes dos parceiros são captadas da VBE e outros diretamente do mercado, por indicação de clientes ou terceiros. Ainda assim, esses parceiros sugeridos são avaliados e, se for o caso, inseridos à VBE, tal procedimento é contemplado principalmente por Afsarmanesh e Camarinha-Matos (2005) e Macedo (2011).

Em Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) são apresentados papéis que devem ser desempenhados para a operação de uma CNO baseada em uma VBE que são: os Membros da VBE, Administradores da VBE, *Brokers*, Integradores de negócios, gerentes ou coordenadores.

Conforme evidências na pesquisa, o papel desempenhado pelos assessores é principalmente o de *broker*, mas também acumulam a função de Administradores, Integradores de negócios e coordenadores da VBE, porque acumulam papéis.

Observa-se a informalidade da rede e não divisão de papéis, o que centra toda rede na figura do assessor.

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) defendem como base para existência e sustentabilidade da VBE o desejo dos membros em participar da rede. No caso pesquisado esse desejo vem sendo fomentado pela atuação dos assessores, principalmente em razão da relação de justiça e transparência, que desperta a confiança dos membros da VBE. No caso analisado, todos os assessores declararam, não receber nem aceitar comissão de parceiros, como forma de manter a transparência e compromisso com a escolha do melhor parceiro e não o mais vantajoso financeiramente para a assessoria.

A confiança é tida como base fundamental da operação de uma CNO utilizando uma VBE, segundo Msanjila e Afsarmanesh, (2007). Nesse sentido, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) destacam que a percepção da existência igualdade entre os membros e justa distribuição de benéficos são igualmente importantes.

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), a percepção sobre reconhecimento de benefícios, igualdade de tratamento e confiança é complexa, pois está ligada ao Sistema de Valores de cada membro. No caso pesquisado, a criação da VBE é baseada principalmente nos valores dos assessores, sem que haja formalmente um estudo de compatibilidade entre os atores participantes da rede e a diversificação na percepção dos benéficos pode ser, em parte, explicada pelo desalinhamento das dimensões e perspectivas de avaliação dos assessores pesquisados.

Como visto em Camarinha-Matos et al. (2009) e Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), o conjunto de valores mais importantes (*core-values*) dos sistemas de valores refletem a percepção a respeito do que é mais ou menos importante, as dimensões e pesos nas suas perspectivas são requisitos e componentes básicos para a obtenção dos sistemas de valores.

Na pesquisa com os assessores, as dimensões mais pontuadas: Qualidade, Compromisso, Facilidade/sinergia de parceria e Pontualidade podem indicar a necessidade de ter a demanda atendida da melhor forma possível, mantendo um bom relacionamento, se empenhando e se importando com os resultados e ainda atendendo nos prazos combinados. Conseguir um parceiro que atenda a esse conjunto de requisitos é, de certo modo, ter alguém em que se possa confiar plenamente.

A confiança é descrita diretamente por Balestrin e Vargas (2004), Carnaúba (2012), Msanjila e Afsarmanesh (2007), Morgan e Hunt (1994) como elemento importante para manter o sucesso da colaboração em rede. Portanto, o perfil de membro desenhado pelas assessoras está alinhado com a necessidade básica de colaboração, como forma de garantir o sucesso da rede.

O compromisso e a confiança é destacado por Morgan e Hunt (1994) como “chave” para o comportamento cooperativo, destacando ainda compromisso como variável fundamental na distinção social em transações econômicas, e que só há desenvolvimento de compromisso em ambientes onde se desenvolve confiança mútua, deixando clara a relação de dependência.

A qualidade tão citada pelos assessores pode ser proporcionada pelo trabalho em CNO, atuando como uma empresa virtual, segundo Park e Fravel (1999), além de custos mais competitivos, menores prazos de atendimento e diluição de riscos. Hagedoorn (1990) atribui o bom resultado também à capacidade de articular bem suas relações entre as empresas parceiras.

Embora para Camarinha-Matos et al. (2009), Camarinha-Matos e Afsarmanesh, (2006), Camarinha-Matos e Macedo (2010), Macedo, Cardoso e Camarinha-Matos (2013), Hall (2003) e Morgan e Hunt (1994) seja necessário haver valores compartilhados e compatíveis entre os membros de uma rede para que haja atividade colaborativa entre eles, observa-se a dispersão de dimensões e pesos se comparadas as assessorias indicando uma possível dificuldade de colaboração entre assessores, ou talvez, da criação, por exemplo, de uma associação dos assessores do ABC, dada as dimensões e percepções diferentes.

Segundo Hall (2003), ter consciência explícita dos próprios valores aumenta a capacidade de aprender, liderar, obter novos conhecimentos e *insights*, motivação e capacidade de tomada de decisões, o que justifica a importância da formalização de maneira explícita das dimensões e respectivos pesos para cada assessoria e valida a importância e utilidade dos resultados obtidos na pesquisa.

O referencial teórico que trata sobre CNO's, principalmente o abordado em Camarinha Matos e Afsarmanesh (2004), frisa a importância da comunicação e apoio de ferramentas de TIC's, porém não foi observado o uso intensivo de TIC's pelos assessores pesquisados. Neste aspecto, parece que ainda há muito espaço para evolução das redes pesquisadas, assim como nas redes estudadas pelo ECOLEAD.

Não foi detectada a utilização de qualquer tipo de sistema de informação dedicado, sistema de avaliação de parceiros, formalização de resultados ou qualquer tecnologia neste sentido. As TIC's são utilizadas puramente como apoio às comunicações, agilizando o contato entre os atores da rede, outras atividades não são automatizadas por ferramentas tecnológicas.

As necessidades básicas de comunicação, compartilhamento de informações, supervisão remota, acessos remotos e acessos a equipes remotas são basicamente atendidos pelo uso intensivo de serviços simples de Internet como e-mails, páginas de relacionamentos sociais, *sites*, mas também bastante apoiado pela comunicação e mobilidade de todas essas tecnologias proporcionada por *smartphones*.

Também não há emprego de ferramentas de apoio à tomada de decisão ou qualquer sistema de pontuação de parceiros, percebe-se que as decisões são tomadas intuitivamente, isto é, baseadas em experiências passadas ou indicações.

Camarinha-Matos (2014) apresenta um cronograma de evolução das redes onde a rede pesquisada se enquadra no nível de evolução compreendido entre os anos 2000 e 2010 por possuírem características de alianças de longo prazo, diferentes graus de adesão e VO's dinâmicas orientadas a objetivos.

Cabe ressaltar que as redes pesquisadas se encaixam informal e minimamente nessas condições, e que há muito a evoluir observado o fato das assessorias terem contatos apenas superficiais e eventuais, não existindo comunidades, redes formais ou ao menos infraestruturas dedicadas, que fariam com que evoluíssem na escala proposta.

Com relação ao ciclo de vida, é bem definido e segue o visto em Camarinha-Matos et al. (2009), isto é, apresenta a fase da criação com a captação da oportunidade pelos assessores figurando como *broker* da rede e a escolha dos parceiros, em seguida a operação composta pelo planejamento do evento e sua execução na data marcada e, por fim, a dissolução.

Cabe ressaltar que no ciclo de vida apresentado no referencial teórico há possibilidade de transformação (metamorfose) da VE ao final do ciclo de vida, mas no caso estudado, a dissolução é a última etapa, não havendo metamorfose ou adaptação, dada a forte característica de atuação por projeto que possuem os eventos realizados pelos assessores.

Um fato constatado é o número restrito de benefícios percebidos pelos assessores. Embora a ocorrência de alguns benéficos fosse identificada pela pesquisa, não é percebido pelos assessores, visto o número de benefícios identificados pela análise de conteúdo das entrevistas.

4.8 Limitações

Como obtenção de dimensões e pesos dos membros de uma CNO e apresentação dos resultados propostos para os assessores pesquisados, a pesquisa atendeu seus objetivos extraindo as dimensões mais importantes para os assessores, mas, para efeito de obtenção do Sistema de Valores de uma CNO, a pesquisa apresentaria duas limitações básicas, sugeridas para pesquisas futuras:

1- Para a generalização dos resultados seria importante uma pesquisa futura com amostra estatística representativa.

2- Para obter o Sistema de valores de uma determinada CNO, além de representativos, as dimensões e pesos (perspectivas) obtidos em uma nova pesquisa deveria ampliar a obtenção de dimensões e pesos para todos os membros da rede e não apenas os atuantes como *brokers*, no caso, os assessores, além de apresentar métodos de avaliação/medição das dimensões.

As dimensões foram contabilizadas conforme análise de conteúdo das entrevistas. Todavia, algumas dimensões, como por exemplo, a dimensão “qualidade”, que representou qualidade dos serviços prestados em relação aos prestados pelos concorrentes, poderia ser desmembrada em “sub dimensões” que remeteriam à dimensão qualidade. Um estudo posterior poderia abordar a relação e interdependência entre dimensões.

4.9 Contribuições

Os resultados são úteis no sentido de ajudar os parceiros oferecer aos assessores o que eles consideram de mais importante, por exemplo, um parceiro se esforçasse para oferecer um custo atrativo provavelmente não teria seu esforço reconhecido pois custos não foi avaliado como uma dimensão com peso significativo. Por outro lado, um parceiro que oferecesse maior qualidade nos serviços, ainda que impactando em maiores custos provavelmente teriam grande reconhecimento e destaque.

Os resultados da pesquisa, principalmente quando evidenciam desalinhamento das dimensões consideradas são importantes no sentido de alerta quanto à necessidade de esforços no sentido de trabalhar e desenvolver o tema Sistema de Valores da rede, caso os assessores resolvam montar algum tipo de associação entre assessores e também profissionais da área, como forma de aumentar significativamente as chances de sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As dimensões de avaliação e respectivos pesos considerados importantes pelos assessores pesquisados quando escolhem seus parceiros foram identificados, descritos e analisados. Como principais resultados temos, na perspectiva geral dos assessores, como as dimensões mais pontuadas: “qualidade” apresenta maior peso, seguido por “compromisso”, “facilidade/sinergia de parceria”, “pontualidade”, “confiabilidade”, “honestidade”, “responsabilidade”, “flexibilidade”, “custos”, “tempo de experiência na área” e “amor”, nesta ordem”. As demais dimensões resultaram em pesos menores que a média geral dos pesos, 0,03

Apesar da dimensão qualidade, pertencente à perspectiva de Negócios, apresentar o maior peso com 17%, a maior parte das dimensões pertencem a perspectiva Social/Pessoal, cuja soma das dimensões é 54%, maior que as perspectivas de Colaboração e Negócios juntas. Tal resultado merece destaque, uma vez que, na CNO pesquisada, os aspectos mais importantes na escolha de parceiros são dimensões Pessoais e Sociais e não, perspectivas relacionadas diretamente com a colaboração ou os negócios.

Uma forma para obtenção das dimensões e pesos de uma CNO foi apresentada e aplicada surtando resultados. A coleta das informações da pesquisa é baseada em entrevistas pautadas e posterior análise de conteúdo.

As dimensões e pesos comuns entre os assessores foram identificadas e os resultados obtidos para cada assessoria foram comparados, verificando-se o desalinhamento em relação às respectivas perspectivas de avaliação. O mesmo procedimento foi aplicado às assessorias mais atuantes, e, embora ocorrendo alteração nos pesos das dimensões, o desalinhamento permaneceu.

Pelo pesquisado, as assessorias de eventos do Grande ABC pesquisadas, possuem operações aderentes as de *brokers* atuando numa VBE, cujos membros do VBE são empresas locais, com potencial para oferecer produtos e serviços para o segmento, pré-selecionadas pelas assessoras e dispostas a trabalharem nos moldes de uma rede colaborativa. As assessorias apresentaram perspectivas de avaliação distintas, assim como as percepções de benefícios. Com relação aos benéficos percebidos, não há percepção nem exploração de todo o potencial.

Percebe-se a não formalização do formato de trabalho, bem como a subutilização de ferramentas de TIC's, sejam para auxiliar na comunicação ou como auxiliar na tomada de decisões. Não há consciência dos pesquisados a respeito do modelo de trabalho. Principalmente esses, mas vários outros fatores, indicam que há espaço para evoluir no atendimento das atuais demandas, mas também pensando no atendimento de um eventual crescimento do volume dos negócios.

Há tendência a dificuldades caso as assessorias pesquisadas resolvam trabalhar juntas ou criar algum tipo de associação, dado o já apresentado desalinhamento entre suas perspectivas e percepções.

REFERÊNCIAS

ABREU, A.; CAMARINHA-MATOS, L. M. An approach to measure social capital in collaborative networks. In: IFIP AICT Series 362/2011. **Adaptation and value creating collaborative networks**. São Paulo: Springer; 2001. p. 29-40. Proceedings of 11PRO-VE.

ABREU, A.; MACEDO, P.; CAMARINHA-MATOS, L. M. Elements of a methodology to assess the alignment of core-values in collaborative networks'. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 17, p. 4907-4934, 2009.

AFSARMANESH, H.; CAMARINHA-MATOS, L. M., A framework for management of virtual organization breeding environments. In: CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.; ORTIZ, A. **Collaborative networks and their breeding environments**. IFIP TC 5 WG 5.5 Sixth IFIP Working Conference on VIRTUAL ENTERPRISES, 26-28 September 2005, Valencia, v.186, 2005. Cap.4, p. 35-48.

AUGUSTINI, A. M. V. Di. Organização virtual - um novo paradigma organizacional para o século XXI. **RIT, Revista de Informação e Tecnologia**, UNICAMP. 2000. Disponível em <<http://www.ccuec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/anapatr.html>>. Acesso em: 1 fev. 2015.

AZEVEDO, A. L. A emergência da empresa virtual e os requisitos para os sistemas de informação. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 7, n. 3, 2000.

AZEVEDO, A.; SILVEIRA, M. Collaborative networked organizations and their forms of operation- a study applied on a scientific editor. **CONTECSI**, Brasil, jun. 2014. Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/envio/contecsi/index.php/contecsi/11contecsi/paper/view/812>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. v.8, n. spe., p. 203-227, 2004.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. de, **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativas e qualitativas**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições70, 1977.

BILSKY, Wolfgang. A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 12-33, 2009.

BORTOLUZZI, S. C. et al. Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (PMEs): lacunas e oportunidades de pesquisa. **Revista Gestão Industrial**, v. 09, n. 04, p. 886-906, 2013.

BURLAT, P.; BESOMBES, B.; DESLANDRES, V. Constructing a typology for networks of firms. **Production Planning and Control**, v. 14, p. 399-409, 2003.

CAMARINHA-MATOS, L. M. Collaborative networks: a mechanism for enterprise agility and resilience. 2014. In: MERTINS, K. et al. **Enterprise interoperability VI: interoperability for agility, resilience, and plasticity of collaborations**. Springer; 2014.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. **Collaborative-networked organizations: a research agenda for emerging business models**. EUA: Kluwer Academic Publishers, 2004.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Collaborative networks value creation in a knowledge society. **International federation for information processing (IFIP)**. v. 207, p. 26-40, 2006.

AFSARMANESH, H.; CAMARINHA-MATOS, L. M. A framework for management of virtual organization breeding environments. In: IFIP TC 5 WG 5.5 Sixth IFIP Working Conference on VIRTUAL ENTERPRISES. **Collaborative networks and their breeding environments**. 26-28 September 2005, Valencia, Spain Series: IFIP Advances in Information and Communication Technology, v. 186, p.607. Cap. 4 p. 35-48.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Collaborative Networks: A new scientific discipline. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 16, n. 4-5, p. 439-452, 2005a.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. A comprehensive modeling framework for collaborative networked organizations. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 18, n. 5, p. 529-542, 2007.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; MACEDO, P. Towards a conceptual model of value systems in collaborative networks. In: CAMARINHA-MATOS, L. M. et al. **Establishing the foundation of collaborative networks**. Boston, MA: Springer, 2007. p. 53–64.

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.

CAMARINHA-MATOS, L. M. et al. Collaborative networked organizations: concepts and practice in manufacturing enterprises. **Comput. Ind. Eng.**, v. 57, n. 1, p. 46-60.

CAMARINHA-MATOS, L. M. et al. **Relatório Final D54.2**: experiments on interoperability among models. Deliverable D54.2, ECOLEAD project (2007), FP6 IP 506958, Financiada pela European Community under the Information Society Technology Program, 2007.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.; OLLUS, M. ECOLEAD and CNO Base Concepts. In: CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.; OLLUS, M. **Methods and Tools for Collaborative Networked Organizations**, New York, NY: Springer, p. 3–32, 2008.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; MACEDO, P. A conceptual model of value systems in collaborative networks. **J Intell.**, v. 21. p. 287-299, 2010.

CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo**. 3. ed. Porto Alegre: AGE, 2000.

CARNAUBA, A. A. C. **Governança e confiança em redes interorganizacionais**: um estudo sobre a confiança e os mecanismos formais e relacionais de governança em redes imobiliárias. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GALEANO, N. et al. VBE Pilot Demonstrators. In: CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.; OLLUS, M. **Methods and tools for collaborative networked organizations**. Springer: New York, 2008. p. 405-430.

GASPAROTTO, A. M. S. **Modelo de referência para operacionalização de ambientes para a criação de organizações virtuais**. 2013. 137f. Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2013.

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

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A Knowledge accessing theory of strategic alliances. **Journal of Management Studies**, v.41, n. 1, p. 61-84, 2004.

HAGEDOORN, J. Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer. **Technovation**, v. 10. n.1, p. 17-30, 1990.

HALL, B. The omega factor: a values-based approach for developing organizations and leadership. In: HALL, B. et al. **Manual for the hall-tonna inventory of values**. New York: Paulist Press, 2003. Disponível em <<http://www.valuestech.com/gui/omegafactor4.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2013.

KIMURA, H.; TEIXEIRA, M. L. M.; GODOY, A. S. Redes sociais, valores e competências: simulação de conexões. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 46, n. 3, 2006.

KLEN, E. R. **Metodologia para busca e sugestão de gestores de Organizações virtuais baseada em competências individuais**. 2007. 216f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LÉVY, Pierre. **O que é virtual?** Trad. Paulo Neves. Ed. 34. São Paulo, 1996.

LOSS, L. **Um Arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações**: uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. 2007. 223f. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

MACEDO, P. A. P. **Models and tools for value systems analysis In collaborative environments**. 2011. 191f. Tese (Doctor in Electrical and Computer Engineering, specialization of Collaborative Networks). Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova Lisboa, Lisboa, 2011.

MACEDO, P.; CARDOSO, T.; CAMARINHA-MATOS, L. M. Value system alignment in product servicing networks. In: CAMARINHA-MATOS, L. M.; SCHERER, R. J. **Collaborative systems for reindustrialization, IFIP**. Serie 408, 2013. p. 71-80.

MACEDO, P.; ABREU, A.; CAMARINHA-MATOS, L. M. A method to analyse the alignment of core values in collaborative networked organisations. **Production Planning & Control**, v. 21, n. 2, p. 145-159, 2010.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: Marquezine, M. C.; Almeida, M. A.; Omote, S. **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: Eduel, 2003. p. 11-25.

MARTES, A. C. B. et al. Fórum: redes sociais e interorganizacionais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 10-15, 2006 .

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Rev. Econ. Polit.**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, 2006 .

MELO, A. C. **Desenvolvendo aplicações com UML 2.0: do conceitual à implementação**. 2. ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2004.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 20-38, 1994.

MOWSHOWITZ, A. Virtual organization: a virtually organized company dynamically links its business goals with the procedures needed to achieve them. **Communications of the ACM**. v. 40, n.9, 1997.

MSANJILA, S. S.; AFSARMANESH, H. Modelling trust relationships in collaborative networked organisations. **Int. J. Technology Transfer and Commercialisation**. v. 6, n. 1, p.40-55, 2007.

NARULA, R.; HAGEDOORN, J. **Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements**. N. 25, 1998. Disponível em: <<http://EconPapers.repec.org/RePEc:unm:umamer:1998025>>. Acesso em: 04 dez. 2013.

OLIVEIRA, A. I. CAMARINHAMATOS, L. M. Negotiation support in collaborative services design. **Technological Innovation for Collective Awareness System**, v. 423, p. 13-20, 2014.

PARK, K. H.; FAVREL, J. Virtual enterprise: information system and networking solution. **Computers & Industrial Engineering**, v. 37, n. 1-2, p. 441-444, 1999.

PISCOLO, M. R. Gestão estratégica de eventos a partir da rede de valor. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 127-152, jul./dez. 2012.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2011.

REKOM, J. V.; WIERENGA, B.; RIEL, C. B. M. A methodology for assessing organizational core values. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 2, p. 175-201, 2006.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008

RODRIGUES, T. H. P. T. **Troca de conhecimento e ações conjuntas em um arranjo produtivo local (APL) de eventos da região do ABC**. 2014. 111f. Dissertação (mestrado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

SÁNCHEZ, N. G.; et al. Virtual breeding environment: A First Approach to Understand Working and Sharing Principles. In: **Proceedings of the first International Conference on Interoperability on Enterprise Software and Applications**. Springer, 2005.

SCHWARTZ, S. H. An overview of the schwartz theory of basic values. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>>. Acesso em: 04 dez. 2013.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992. v. 25. p. 1-65.

TOLEDO, L. A.; LOURES, C. A. Organizações virtuais. **CADERNOS EBAPE**, Brasil, v.4, n.2, 2006. Disponível em: <www.ebape.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 04 dez. 2013.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, 1998, p. 33-48.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

ZEBDA, A. The problem of ambiguity and the use of fuzzy set theory in accounting: a perspective and opportunities for research. **Applications of fuzzy sets and the theory of evidence to accounting**. II. vol. 7, p.20-33, London: Jai Press, 1998

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

ROTEIRO ENTREVISTA	TEMAS (em vermelho)	AÇÃO VERBAL	PARA QUE QUERO SABER ISTO
Você poderia falar sobre o que faz no seu trabalho?	Modo de operação	Identificar existência de Rede Colaborativa de Organizações, Brokers e VBE.	Certificar-se que o entrevistado reflete o contexto pesquisado. Necessito comprovar CNO/VBE.
Como surgiu a empresa?	Histórico / Região de Atuação	Identificar fatores que ligam o surgimento das empresas a região do Grande ABC	Identificar origem e regionalidade.
Qual a idade da empresa?	Histórico / Região de Atuação	Identificar posição da empresa na linha do tempo.	Destacar experiência e posicionar empresa no tempo.
Na sua opinião, qual o papel do assessor?	Modo de operação	Identificar existência da figura do broker na Rede Colaborativa de Organizações, atuando em uma VBE.	Certificar-se que a amostra reflete o contexto pesquisado, principalmente no que diz respeito da figura do <i>Broker service</i> .
Como os vários serviços de um evento são contratados?	Modo de operação	Identificar existência de Rede Colaborativa de Organizações, <i>Brokers</i> e VBE.	Certificar-se que a amostra reflete o contexto pesquisado, principalmente se o Broker (assessor) busca parceiros numa VBE, trabalhando colaborativamente.
Onde encontra/procura seus fornecedores?	Modo de operação	Identificar se o contexto pesquisado caracteriza uma rede colaborativa com VBE.	Identificar Origem da rede colaborativa e contexto VBE.
Em média, quantos fornecedores utiliza num evento? O que fornecem?	Atuação	Dimensionar atuação da empresa.	Avaliar qual a significância e relevância da atuação da empresa e o tamanho da rede.
Há imprevistos ou algo pode dar errado? Já aconteceu?	Dimensões	Avaliar as dimensões mais relevantes na escolha de fornecedores.	Criar lista de dimensões utilizadas na escolha de membros.
Quais características numa festa são importantes?	Pesos	Avaliar os pesos das dimensões utilizadas na escolha de fornecedores.	Relacionas respectivos pesos às dimensões elencadas.
Como escolhe os fornecedores para atender a um evento?	Dimensões	Identificar se o contexto pesquisado caracteriza utilização de dimensões em VBE.	Verificar a aderência dos critérios de escolha de fornecedores aos de critérios de escolha apoiados em dimensões.
Você possui um grupo pré-selecionado de fornecedores?	Modo de operação	Identificar características de VBE.	Verificar a existência da VBE do contexto da pesquisa.
Na sua opinião, quais características o fornecedor ideal deve apresentar?	Dimensões	Avaliar as dimensões mais relevantes na escolha de fornecedores.	Criar lista de dimensões utilizadas na escolha de membros.
Das características ideais para um fornecedor, quais considera fundamentais?	Pesos	Avaliar os pesos das dimensões utilizadas na escolha de fornecedores.	Relacionas respectivos pesos às dimensões elencadas.
Quais características fariam com que descartasse um fornecedor?	Dimensões e Pesos	Avaliar os pesos das dimensões e pesos utilizados na escolha de fornecedores.	Criar lista de dimensões e pesos utilizados na escolha de membros.
Quais características considera não ter importância alguma na escolha de um fornecedor?	Dimensões e Pesos	Avaliar os pesos das dimensões e pesos utilizados na escolha de fornecedores.	Criar lista de dimensões e pesos utilizados na escolha de membros.
Em média, quantos eventos realiza por mês?	Atuação	Dimensionar frequência de atuação da empresa.	Avaliar qual a significância e relevância da atuação da empresa.
Qual sua relação com outras assessorias da região?	Modo de operação	Identificar se o contexto pesquisado caracteriza uma rede colaborativa com VBE.	Verificar se existe rede entre assessores (<i>Brokers</i>)
Como descreveria a concorrência no seu segmento?	Modo de operação	Identificar se o contexto pesquisado caracteriza uma rede colaborativa com VBE.	Identificar a relação colaborativa entre membros concorrentes de uma mesma rede.

Qual a porcentagem de seus clientes é do Grande ABC?	Histórico / Região de Atuação	Identificar fatores que ligam o surgimento das empresas a região do Grande ABC	Caracterizar a regionalidade no Grande ABC.
Quantas empresas (que possuem CNPJ) acredita existir no Grande ABC trabalhando nos mesmos moldes?	Região de Atuação	Identificar a amostra da pesquisa.	Mensurar a representatividade da pesquisa no contexto estatístico.
Na sua opinião, quais vantagens e desvantagens percebe em trabalhar nestes moldes?	Modo de operação	Identificar benefícios e dificuldades.	Verificar se o modelo Rede colaborativa/Broker/VBE está resultando nos benefícios esperados, segundo literatura.
Quais vantagens e desvantagens para os clientes?	Modo de operação	Identificar benefícios e dificuldades.	Verificar se o modelo Rede colaborativa/Broker/VBE está resultando nos benefícios esperados, segundo literatura.
Quais vantagens e desvantagens para fornecedores?	Modo de operação	Identificar benefícios e dificuldades.	Verificar se o modelo Rede colaborativa/Broker/VBE está resultando nos benefícios esperados, segundo literatura.
Fale sobre as festas já realizadas, curiosidades, dificuldades, tamanho das festas, frequências, custos aproximados, etc.	Diversos	Enriquecer e detalhar temas anteriores, principalmente dimensões.	Incentivar que o entrevistado enriqueça detalhes e contribua com novas informações não abordadas nas questões anteriores. Esgotar possibilidades de obtenção de informações tratadas anteriormente. Temas tratados.
Adaptado de: MANZINI, Eduardo José. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. (In) Maria Cristina Marquezine, Maria Amélia Almeida, Sadao Omote (org.) Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduel, 2003. p 11-25.			

APÊNDICE B - Resultados da estruturação da Análise de Conteúdo das dimensões e pesos.

Temas	Categorias	Subcategorias	CÓDIGOS
VALORES	DIMENSÕES (ECOLEAD)	Agilidade	D1
		Ativos (porte)	D2
		Capacidade de resposta	D3
		Capacidade Gerencial	D5
		Competências	D6
		Compromisso	D7
		Confiabilidade	D8
		Criatividade/Inovação	D9
		Custos	D10
		Dependência	D11
		Duração do Projeto/tempo de execução	D12
		Especialização	D13
		Facilidade/sinergia de Parceria	D14
		Flexibilidade	D15
		Fluxo de caixa	D16
		Força da Empresa (Prestígio)	D17
		Número de participações em Vos	D18
		Posição de mercado	D19
		Qualidade	D20
		Responsabilidade Social	D21
		Riscos associados	D22
		Situação/Solidez financeira	D23
		Tecnologias	D24
		Tempo de experiência na área	D25
		Volume de negócios	D26
		Honestidade	D27
		DIMENSÕES (não contempladas pelo ECOLEAD)	Ética
	Índole		D29
	Histórico		D30
	Responsabilidade		D31
	Pontualidade		D32
	Glamour		D33
	Amor		D34
	PESOS		+
		-	

APÊNDICE C – Explica cada dimensão

EXPLICA AS DIMENSÕES
Agilidade (modo de agir com foco principal em velocidade)
Amizade (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
Ativos (possuir sede própria, equipe permanente, equipamentos, ferramentas, veículos, etc.)
Benefícios (Entrega maior de resultados/vantagens)
Capacidade administrativa (Capacidade de Planejamento/organização/execução/controle)
Capacidade de resposta (entender novas e desafiadoras demandas e propor soluções rapidamente)
Competências (Possuir conjunto de habilidades variadas e superiores, executando com conhecimento.)
Compromisso (dedicação/solidário em situações inesperadas e comprometido com a missão e os resultados)
Confiabilidade (capacidade de cumprir com o combinado / desempenhar uma função, com condições pré-determinadas, corretamente, como planejado, durante um período de tempo acordado.)
Criatividade/inação (propor soluções diferentes e melhores, capacidade de inovação)
Custos (focado em atender a demanda com menor custo)
Dependência (único a possuir algo essencial ao meu resultado)
Duração do Projeto/tempo de execução (focado em atender a demanda com menor tempo de execução)
Especialização (focado em atender apenas uma demanda específica mas com grande conhecimento)
Facilidade/sinergia de Parceria (Polidez. Agradável de lidar, parece que as coisas fluem, acontecem.)
Flexibilidade (Focado em oferecer variados tipos de atendimento e se adequar a situações inesperadas)
Fluxo de caixa (Capacidade em lidar com trabalhos que envolvam transações de valores significativos)
Força da Empresa (Prestígio)
Honestidade (promoção do combate a corrupção)
Motivação (energia e alegria com que as tarefas são realizadas)
Número de participações (Volume de negócios realizados)
Pontualidade (cumprir o prometido rigorosamente dentro dos prazos combinados, cumprimento de horário)
Posição de mercado (reconhecimento formal de liderança no segmento)
Qualidade (Referente à qualidade dos serviços oferecidos, focado em atender a demanda com maior qualidade que os concorrentes)
Responsabilidade (saber o que tem que fazer e fazer, responder pelas próprias ações, e pressupõe que as mesmas se apoiam em razões ou motivos)
Responsabilidade Social (alto valor social agregado)
Riscos associados (Possuir capacidade/habilidade em lidar com situações de alto risco)
Solidez financeira (diz respeito a ter situação financeira evidentemente positiva)
Tecnologias (trabalhar com tecnologias de ponto, complexas ou novidades)
Tempo de experiência na área (tempo que atua no segmento)
Transparência (Modo aberto e claro de fazer os trabalhos)
Empatia (capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa / entender emocionalmente outra pessoa)

APÊNDICE D – Fórmulas e legendas para as proposições de E1 até E10.

Proposições	Fórmula	Finalidade	Onde:
E1	$y = f(x): x \in S \wedge f \in F$	Relação entre Objeto de Avaliação e Função de avaliação	Y = Resultado da Avaliação. F(x) = Função de avaliação. S = Conjunto dos objetos de Avaliação. F = Conjunto das funções de avaliação.
E2	$x \in S \rightarrow x \text{ é Objeto de avaliação}$	Estabelecer “ S ”, Conjunto dos Objetos de Avaliação.	x = Objeto de avaliação.
E3	$\forall f \in F \exists x \in S_f: y = f(x)$	Estabelecer “ F ”, Conjunto das funções de Avaliação que podem ser “ QF ” (qualitativas) ou “ NF ” (numéricas)	f = Uma função de Avaliação de um “x” correspondente.
E4	$D = \{d_1, d_2, \dots, d_m\}$	Estabelece “ D ”, Conjunto das dimensões de Avaliação. Para cada dimensão há uma função de avaliação “f”.	d_m = Dimensão de avaliação. P = Conjunto das perspectivas de Avaliação.
E5	$wv = [w_1, \dots, w_n]: w_i \in [0, 1] \wedge \sum_{i=0}^n w_i = 1$	Estabelece “ EP ” Perspectiva de Avaliação.	wv = Vetores que estabelecem os pesos das dimensões “d”, para o objeto “x”.
E6	$SYS = \langle EL, RE \rangle$	Estabelece o conjunto “ SYS ”, que contém os elementos e suas relações.	EL = Elementos. RE = Relações entre os elementos.
E7	$OS = \langle S, RS \rangle$	Estabelece “ OS ”, Os subsistemas de objetos de valor.	RS = Conjunto das relações entre elementos de “S”.
E8	$ES = \langle EF, RE \rangle$	Estabelece “ ES ”, os Subsistemas de Avaliação.	EF = <F, D, P>. RE = Composições das relações, Avaliação das relações e Prioridade das relações.
E9	$VS = \langle EVS, RVS \rangle$	Estabelece “ VS ”, Subsistema do Sistema de Valor.	EV S = Conjunto de coisas valiosas e Mecanismos utilizados para sua avaliação. RV S = Conjunto das relações entre coisas valiosas e como avalia-las.
E10	$VSCN = \langle EV S_{CN}, RV S_{CN} \rangle$	Estabelece “ VS_{CN} ”, Sistema de valor para uma rede colaborativa.	CN = Determinada Rede Colaborativa.

Fonte: Baseado em Camarinha-Matos e Macedo (2010)