

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais - FACE
Mestrado em Administração

**ANTECEDENTES DA EFETIVIDADE DA GOVERNANÇA
SUPRAEMPRESARIAL E SUA INFLUÊNCIA NO
DESEMPENHO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS**

Lucas Araújo Bassalo de Siqueira

Belo Horizonte
2015

Lucas Araújo Bassalo de Siqueira

**ANTECEDENTES DA EFETIVIDADE DA GOVERNANÇA
SUPRAEMPRESARIAL E SUA INFLUÊNCIA NO
DESEMPENHO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura –, na área de concentração Gestão Estratégica de Organizações, na linha de pesquisa Estratégia, Organizações e Comportamento Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

**Belo Horizonte
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Universidade FUMEC

S618a Siqueira, Lucas Araújo Bassalo de.
Antecedentes da efetividade da governança supraempresarial e sua influência no desempenho das empresas envolvidas. / Lucas Araújo Bassalo de Siqueira. – Belo Horizonte, 2015.

117 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Henrique Cordeiro Martins.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Governança corporativa – Estudo de casos.
2. Planejamento estratégico – Estudo de casos. 3. Conglomerados (Empresas). I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658



**UNIVERSIDADE
FUMEC**
DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada "**Antecedentes da Efetividade da Governança Supraempresarial e sua Influência no Desempenho das Empresas Envolvidas**" de autoria do aluno Lucas Araújo Bassalo de Siqueira aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - (Orientador) - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Fabrício Ziviani - Universidade FUMEC

Profª. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio - Faculdade Novos Horizontes

Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 10 de dezembro de 2015.

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-180 - Belo Horizonte - MG
Tel. (31) 3228-3060
www.fumec.br

A toda minha família, com amor e gratidão, por sua compreensão, carinho e apoio ao longo do período de elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Este ciclo que se encerra, não deve ser considerado o fim em si mesmo, mas apenas um caminho para consolidar a constante batalha em busca de novos conhecimentos e do aprendizado. Nessa importante caminhada, muitos foram os desafios vencidos e muitos foram aqueles que me apoiaram para que fosse possível chegar até aqui, aos quais deixo o meu mais sincero agradecimento.

Agradeço inicialmente aos meus pais, Wanir e Renato, grandes incentivadores, por terem me proporcionado todas as condições para a realização de mais essa etapa da minha vida, pelo exemplo de vida, sabedoria, paciência, pelo incondicional amor, carinho e apoio. Sem a ajuda de vocês, este momento não seria possível. Também à minha amada irmã Mariana, pela amizade, amor e carinho sempre.

À minha família, tios, tias, primos, avó, pela união, presença, apoio e carinho que tanto me fortalecem em momentos complicados, sem os quais nada disso faria sentido. À minha namorada Daniela, pelo amor, carinho, paciência, incentivo incondicional e compreensão. Em especial, também nesta trajetória, ao meu tio Roberto, pela dedicação, tempo e colaboração na realização da pesquisa.

Ao meu orientador, professor Henrique Cordeiro Martins, pelos mais importantes momentos de ensinamento, sugestões, paciência, disponibilidade, carinho e zelo dispendidos para que juntos passássemos por toda essa caminhada.

Aos colegas de trabalho, pela compreensão e apoio ao longo desta trajetória, em especial na realização da coleta da pesquisa. À instituição FIEMG, representada em nome do Presidente Olavo Machado Junior, do Superintendente de Assuntos Estratégicos, Marcos Mandacaru, e da Gerente do Centro Internacional de Negócios, Rebecca Macedo, pela compreensão e pelo apoio na realização deste estudo.

Aos professores do mestrado e à Universidade FUMEC, pelo empenho e pelos preciosos ensinamentos que jamais serão esquecidos.

Aos meus colegas de mestrado com quem caminhei ao longo desta trajetória, pelos ensinamentos, troca de experiências, apoio mútuo em todos os momentos.

Aos grandes amigos feitos ao longo da vida que sempre estiveram ao meu lado compartilhando de todos os momentos demonstrando o verdadeiro significado da amizade.

Agradeço ainda àqueles que, de alguma forma, contribuíram para que este momento se tornasse uma realidade.

Muito obrigado!

RESUMO

O ambiente de negócios cada vez mais acirrado, fruto, principalmente, da globalização, tem feito com que empresas busquem novas formas de atuação, como redes de negócios, aglomerados e *clusters* capazes de gerar ganhos de competitividade às empresas envolvidas. Nesse ambiente, o papel de entidades capazes de exercer uma governança supraempresarial (GSE) tornou-se indispensável na operação desses grupos, sendo capaz de influenciar comportamentos e orientar estratégias para a busca de vantagens competitivas. Diante desse cenário e das poucas teorias que trabalham a temática, este trabalho surgiu com o principal objetivo de verificar os antecedentes “atuação em rede”, “confiança” e “recursos internos” na efetividade da governança supraempresarial e sua influência no desempenho das empresas envolvidas. Para tal, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa e um modelo hipotético validado. Ao todo, foram pesquisados 181 representantes de empresas que atuam em parceria a uma Federação de Minas Gerais de maneira não probabilística. Os resultados apontaram que, se por um lado, assim como sugerido pela literatura, existe influência significativa e positiva nos antecedentes de confiança e de recursos internos sobre a GSE, por outro, a atuação em rede parece não ter tanta relevância. Ressalta-se que juntos, os antecedentes têm capacidade de explicar aproximadamente 75% da variabilidade da GSE. Pôde-se verificar também a influência positiva da GSE sobre o desempenho das empresas envolvidas, o que comprova que quanto maior o índice de governança supraempresarial em um agrupamento, maior será o desempenho das empresas envolvidas.

Palavras-chave: Governança supraempresarial. Redes. Recursos. Confiança. Desempenho.

ABSTRACT

A increasingly competitive environment, mostly due because of globalization, has made companies seek for new ways of doing business, such as business networks, clusters capable of generating competitive gains to the companies involved. In this environment, the roll of companies capable of exercising network governance (NG) has become essential for these groups operation, being able to influence on their behavior and give them strategically guidance aiming competitive advantages. Given this scenario and the few theories that work the subject, this paper came up with the main objective of checking the background of "network performance", "trust" and "internal resources" in the effectiveness of the network governance, and its influence on the performance of the companies involved. To this end, it was developed a research tool and a hypothetical validated model. Altogether, 181 were surveyed, representatives of companies working in partnership with Minas Gerais Federation in a non-probabilistic way. The results show that, in one hand, as suggested by the literature, there are a significant and positive influence on reliable records and internal resources on the NG, on the other hand, working in networks does not seem to have much relevance. It emphasizes that together, the background are able to explain about 75% of the variability of NG. Also could be seen the positive influence of NG on the performance of the companies involved, which proves that the higher the network governance index in a cluster is, the greater are the performance of the companies involved.

Keywords: Network Governance. Network. Resources. Trust. Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia supraorganizacional.....	25
Figura 2 – Razões para adoção de boas práticas de GC	29
Figura 3 – Modelos básicos de governança.....	36
Figura 4 – Visão da governança supraempresarial	38
Figura 5 – Confiança interorganizacional e interpessoal.....	46
Figura 6 – Modelo de pesquisa.....	47
Figura 7 – Proposta de modelo de confiança.....	50
Figura 8 – Relação entre a heterogeneidade e a imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.....	55
Figura 9 – Modelo teórico hipotético	71
Figura 10 – Ilustração do modelo estrutural	92
Figura 11 – Ilustração do modelo estrutural para Micro/Pequena.....	97
Figura 12 – Ilustração do modelo estrutural para Média/Grande.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferentes termos e definições para governança de rede	33
Quadro 2 – Novas propostas de modelos de sistemas de medição de desempenho apresentadas na década de 1990.....	63
Quadro 3 – Relação das siglas por item	75
Quadro 4 – Frequência para as variáveis de caracterização das empresas e dos respondentes	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Apresentação e descrição dos itens dos constructos.....	82
Tabela 2 – Modelo de mensuração	86
Tabela 3 – Validação do modelo de mensuração	87
Tabela 4 – Cargas Fatoriais Cruzadas	88
Tabela 5 – Modelo Estrutural	90
Tabela 6 – Efeitos diretos, indiretos e totais.....	93
Tabela 7 – Comparação do modelo de mensuração entre os grupos utilizando validação Bootstrap.....	94
Tabela 8 – Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por grupo.....	95
Tabela 9 – Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por grupo.....	95
Tabela 10 – Efeitos diretos, indiretos e totais nos modelos ajustados por grupo.....	96
Tabela 11 – Comparação dos índices com as variáveis de caracterização	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alfa de <i>Cronbach</i>
AR	Atuação em rede
A.V	Autovalor
AVE	Variância média extraída
BSC	<i>Balanced scorecard</i>
CBSEM	<i>Covariance-based Structural Equation Modeling</i> – Matriz de Covariância
CC	Confiabilidade composta
CF	Cargas fatoriais
CIEMG	Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
Com.	Comunalidade
CONF.	Confiança
DEA	Análise envoltória de dados
Dim.	Dimensionalidade
D.P.	Desvio padrão
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
GC	Governança Corporativa
GoF	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural
GSE	Governança supraempresarial
G8	Grupo das oito maiores economias mundiais
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
I.C.	Intervalo de Confiança
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão
MEE	Modelagem de equações estruturais
OAR	Organização administrativa da rede
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PLS	<i>Partial least square</i>
R ²	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.
RI	Recursos internos

SCP	<i>Structure-conduct-performance</i>
SEM	<i>Structural equations modeling</i>
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SMD	Sistemas de medição de desempenho
VBR	Visão baseada em recursos
β	Coefficientes de quantificação da força e do sentido das relações entre os constructos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivo geral	16
1.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Entidades supraempresas	20
2.1.1	<i>Definição e formas de atuação</i>	23
2.2	Governança	27
2.3	Governança supraempresarial.....	31
2.3.1	<i>Modelos de governança supraempresarial</i>	35
2.4	Atuação em rede	39
2.5	Confiança	45
2.6	Recursos internos	52
2.7	Desempenho.....	58
3	METODOLOGIA.....	64
3.1	Caracterização da pesquisa	65
3.2	Coleta de dados	66
3.3	Universo de pesquisa e amostra.....	67
3.4	A Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais	68
3.5	Modelo hipotético	71
3.5.1	<i>Hipóteses</i>	72
3.6	Análise dos dados	72
4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	74
4.1	Descrição da base de dados	78
4.1.1	<i>Análise de dados faltantes e outliers</i>	78
4.1.2	<i>Normalidade e linearidade</i>	79
4.2	Resultados.....	80
4.2.1	<i>Caracterização das empresas e dos respondentes</i>	80
4.2.2	<i>Análise descritiva das variáveis dos constructos</i>	81
4.3	Modelagem de equações estruturais	84
4.3.1	<i>Modelo de mensuração (outer model)</i>	84
4.3.2	<i>Modelo estrutural (inner model)</i>	89
4.3.3	<i>Análise multigrupo</i>	93
4.4	Comparação dos índices com as variáveis de caracterização	98
4.5	Análise dos resultados	99
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
5.1	Limitações da pesquisa	105
5.2	Contribuições da pesquisa.....	106
5.3	Recomendações para trabalhos futuros.....	107
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	116

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios se configura cada vez mais competitivo e dinâmico, fruto, principalmente, de um mundo globalizado que reforça a necessidade de uma nova forma de competição entre as empresas, tendo como base a rápida transformação do conhecimento em tecnologias e a ávida disputa por vantagens competitivas (GUIMARÃES *et al.*, 2007; ZACCARELLI *et al.*, 2007; MILES; SNOW 1986; GUIMARÃES, 2010). Child (2005) acredita que uma das consequências da globalização é o aumento do processo de integração entre diferentes países, empresas e instituições, dando origem a novas formas de trabalho em rede.

Observa-se, então, uma tendência à necessidade de quebra dos paradigmas até então presentes, nos quais as organizações definiam suas próprias estratégias e agiam de forma isolada para tentarem competir com seus concorrentes (GUIMARÃES, 2010). Essa mudança de comportamento impõe grandes barreiras à competição de empresas tradicionais, com estruturas hierarquizadas e verticais, uma vez que dificilmente elas conseguirão atingir, dentro de suas estruturas, todo o conhecimento necessário para acompanhar as mudanças, cada vez mais rápidas, que vêm ocorrendo (ZACCARELLI *et al.*, 2007).

O acirramento da competição já está presente de forma clara em determinados setores da economia, o que está tornando cada vez mais difícil a atuação das empresas de forma isolada (GUIMARÃES, 2010). Portanto, o autor acredita que as empresas estão buscando novas formas de atuação no mercado, que inclui a competição conjunta, na qual se pretende obter melhor desempenho.

Este processo de mudança que vem ocorrendo ao longo das últimas décadas levou, então, ao surgimento de novas parcerias e alianças estratégicas (CHILD, 2005; DUTRA, 2009), em que se destacam compartilhamento de riscos, junção de competências complementares, economia de escala produtiva e, até mesmo, acesso a novos mercados (DUTRA, 2009).

Pode-se ressaltar, portanto, que as empresas estão buscando cada vez mais cooperação em termos de produção, comercialização, distribuição e promoção, com o objetivo de obter redução de custos, melhores métodos de gestão, redução de riscos e maior penetração em determinado mercado. Vale destacar, ainda, benefícios referentes ao posicionamento

mercadológico que podem levar a um melhor desenvolvimento a médio e longo prazos (GUIMARÃES *et al.*, 2013).

Assim, as empresas interessadas em participar desse processo de cooperação devem estar dispostas a se unir a outras, atuando de forma conjunta e complementar, formando agrupamentos capazes de agregar valor aos diferentes níveis da cadeia produtiva (GUIMARÃES *et al.*, 2013). Para Dutra (2009), é a vontade de obter ganhos de competitividade que as motiva para a busca da atuação em redes sob o comando de sua governança.

Nesse sentido, Zaccarelli *et al.* (2008) destacam que as entidades de governança supraempresarial (GSE) têm papel central na operação desses grupos, uma vez que elas são capazes de influenciar comportamentos e orientar estratégias, posto que é de responsabilidade dessas entidades a formulação de diretrizes capazes de manter a unidade do grupo e que, assim, todos os entes possam continuar se beneficiando das vantagens obtidas (GUIMARÃES *et al.*, 2013).

Pode-se afirmar, portanto, que a governança supraempresarial é influenciada por diferentes fatores que têm interferência direta no desempenho desses agrupamentos, tornando-os mais ou menos competitivos.

Um desses fatores é a atuação em rede, amplamente discutida na literatura sobre governança. De acordo com Ansell, Sondorp e Stevens (2012), as redes são vistas como um elemento atrativo para a governança, uma vez que lidam com diversos tipos de conflito. Ressalta-se que essa atuação provê o alcance de resultados que, pela atuação individual das empresas, não seriam capazes de atingir (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Um papel fundamental para a governança é monitorar o comportamento de gestão e garantir o aumento da competitividade das empresas, uma vez que estão inseridas em um macroambiente de incertezas. Dessa forma, é imprescindível considerar a confiança necessária entre as empresas do agrupamento. Para Zaheer, McEvily e Perrone (2003), essa confiança pode ser explicada como uma relação para aceitar as vulnerabilidades existentes com base em expectativas positivas e intenções de comportamento, ou seja, baseada no engajamento das empresas.

Por fim, deve-se considerar a importância dos recursos internos da empresa, como especialização e *know-how*. Assim, como trazido por Roth *et al.* (2012), é indispensável que os gestores possam ser capazes de oferecer serviços eficientes capazes de melhorar o desempenho das empresas presentes no agrupamento. “Um exemplo é a especialização das empresas, pois quando as empresas de uma rede se especializam, passam a ter a vantagem decorrente de uma posição mais privilegiada na curva da experiência como defendido por Slack (1993)” (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008, p. 9).

No entanto, por se tratar de um tema ainda muito recente nas literaturas nacional e internacional, a governança em agrupamentos é abordada sob diferentes prismas. Todas elas, entretanto, apresentam características similares e, por isso, foram reconhecidas e tratadas neste trabalho como tipos de governança supraempresarial. Para Zaccarelli *et al.* (2008), esse tipo de entidade é formado por empresas que, ao se relacionarem, formam um sistema, adquirindo características próprias e, assim, conseguem diferenciais competitivos frente àquelas que atuam de maneira isolada. Guimarães (2010) reforça essa ideia ao afirmar que as entidades supraempresariais, meio necessário para a ocorrência da governança supraempresarial, também, identificadas na literatura com o nome de redes de negócios ou, ainda, simplesmente, redes.

De acordo com o sentido que se pretende aplicar a este trabalho, seguir-se-á a ideia de Boaventura e Siqueira (2008), que se trabalha a estratégia da rede de negócios vista como uma entidade coesa e agrupada que compete com outras redes ou então com empresas isoladas, denominando essa forma de atuação como uma estratégia supraorganizacional ou supraempresarial.

Assim sendo, propõe-se, neste trabalho, que a adoção dos antecedentes atuação em rede, confiança e recursos internos influenciam a efetividade dessa entidade de governança supraempresarial que, por sua vez, aumenta a competitividade do agrupamento.

Diante do contexto exposto, a pergunta de pesquisa que norteará este trabalho é: **Quais são os antecedentes da efetividade da governança supraempresarial de uma Federação do Estado de Minas Gerais e sua influência no desempenho das empresas envolvidas?**

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar os antecedentes da efetividade da governança supraempresarial de uma Federação do Estado de Minas Gerais e sua influência no desempenho do grupo de empresas envolvidas.

1.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar a influência dos antecedentes de atuação em rede, confiança e recursos internos na efetividade de uma governança supraempresarial;
- b) verificar o impacto da governança supraempresarial no desempenho das empresas envolvidas.

1.3 Justificativa

As mudanças ambientais, cada vez mais aceleradas, aliadas à necessidade de adaptação e transformação, fez com que as empresas tivessem de buscar novas formas de atuação, capazes de gerar ganhos de competitividade. Segundo Boaventura e Siqueira (2008), esta transformação foi responsável por incrementar a importância da Estratégia dentro das firmas, que sempre esteve voltada para uma única unidade de análise, ou seja, empresas isoladas. Guimarães (2010) acredita que cada empresa dependeria, então, única e exclusivamente, de sua capacidade de competir neste mercado para garantir a sua sobrevivência.

Zaccarelli *et al.* (2007), por sua vez, argumentam que essas mudanças foram responsáveis por desencadear e despertar o interesse no estudo de novas estruturas empresariais, como redes de negócios, cadeias de suprimentos, *clusters* e aglomerados, todas com o objetivo de se tornarem estratégias funcionais para as novas organizações. Ainda para os autores, apesar de suas especificidades, todos esses arranjos têm em comum a convivência da colaboração e da competição, na qual passa a ser cada vez mais difícil determinar o limite em que termina uma empresa e começa outra.

As estratégias de coopetição¹, nas quais empresas cooperam entre si, em questões como produção, distribuição e comercialização, para se tornarem um conjunto mais competitivo, surgiram apenas em meados do século XX (GUIMARÃES *et al.*, 2013) e, mesmo com uma teorização recente, esse assunto despertou tanto e tão variado interesse que emergiram distintas abordagens sobre a temática (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Todavia, mesmo que as redes tenham sido estudadas por diferentes perspectivas, surpreendentemente poucos estudos destacaram o papel desenvolvido pela governança nesses agrupamentos (PROVAN; KENIS, 2008).

Guimarães (2010), em um desses trabalhos, aponta que foi necessário o surgimento de novas formas de governança além daquelas tradicionalmente trabalhadas. Este novo modelo teria como foco atuações coletivas que atingissem a todas as empresas pertencentes a um determinado grupo e que fossem capazes de influenciar as decisões estratégicas coletivamente. No entanto, “essa nova governança implica em novos conceitos, novas práticas, formas diferentes de formular a estratégia, que precisa ser coletiva para o agrupamento de empresas, pelas suas características de abranger empresas diferentes com especialidades diferentes” (GUIMARÃES, 2010, p. 23).

Assim, estudos como de Zaccarelli *et al.* (2008), Guimarães *et al.*, (2013), Zaccarelli *et al.* (2007) e Roth *et al.* (2012) tentam fazer construções teóricas acerca da utilização da governança em grupos de empresas como ferramentas para ganho de competitividade, bem como a conceituação e distinção de diferentes tipos de governança.

¹ Quando firmas desenvolvem estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1997 *apud* SCHNEIDER, 2013).

Souza (2004), em seu trabalho de dissertação voltado para governança de redes interorganizacionais no terceiro setor, tenta verificar os níveis de controle que são exercidos na gestão do conhecimento da rede. Por sua vez, Ebers e Jarillo (1997) trabalham com diferentes redes industriais, tentando demonstrar como se deu a construção, as formas de organização e as consequências geradas pela formação desses grupos.

Destaca-se, ainda, que esse tipo de contribuição também já encontrou seu viés mais prático com estudos nos mais diversos setores da economia como editorial de revistas (FITTIPALDI; DONAIRE, 2007), semicondutores, indústria eletrônica, automotiva, cinematográfica, moda, biotecnologia e, o caso com maior destaque na literatura sobre o tema, que são os distritos industriais italianos (ZACCARELLI *et al.*, 2008; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; EBERS; JARILLO, 1997).

Mais adiante nesta pesquisa encontram-se estudos como os de Guimarães (2010) e Guimarães *et al.* (2013), que analisam se dentro de agrupamentos de empresas existem aquelas que se orientam por estratégias dual e se essas estratégias geram poder competitivo para essas empresas. Provan e Kenis (2008), por outro lado, não estão preocupados com os instrumentos utilizados para o bom funcionamento das entidades, mas sim na análise de quem é o responsável pela governança do agrupamento.

Outros autores, como Boaventura e Siqueira (2008), Dutra, Zaccarelli e Santos (2008) e Gameiro (2008) focam na questão da formulação estratégica das redes e de que forma essa escolha pode influenciar o aumento de competitividade.

Nota-se que os variados estudos da área demonstram apenas uma conceituação teórica do tema que, de fato, é bastante recente, e a importância da utilização de mecanismos de governança como instrumentos de geração de vantagens competitivas para uma rede de negócios. Este estudo surge, portanto com o objetivo de robustecer a construção teórica sobre a temática, tentando relacionar alguns antecedentes necessários à execução efetiva de uma governança supraempresarial e suas influências no desempenho das empresas envolvidas.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) corroboram a presença dessa lacuna ao afirmarem que, apesar da governança de redes ter sido bastante estudada, ela ainda carece de informações quanto aos mecanismos que produzem os benefícios desse tipo de coordenação. Ademais, os autores colocam que essa vaga especificação necessita de mais aprofundamento para tentar demonstrar quando e como esse tipo de governança pode contribuir para que organizações

resolvam problemas de adaptação, coordenação e garantia de trocas. Para Guimarães (2010, p. 24) “as teorias disponíveis sobre mecanismos de governança supraempresas já constataram e confirmaram a existência da atuação dessa natureza de governança, porém, há de se averiguar se todas as modalidades de governança supraempresas foram identificadas”.

Assim sendo, pretende-se com esta pesquisa contribuir para o incremento e a robustez do conhecimento na área de governança supraempresarial, buscando preencher uma lacuna observada na literatura causada pela escassez de estudos que abordam os elementos necessários para a execução de uma boa GSE e suas influências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, serão apresentados os principais conceitos para fundamentar a proposta desta pesquisa. Primeiramente, serão abordadas questões relativas às entidades supraempresas e suas definições; a seguir, serão feitas algumas considerações sobre a governança corporativa em geral, bem como sua derivação, foco principal deste estudo, a governança supraempresarial, encerrando com os antecedentes (atuação em rede, confiança e recursos internos) que podem influenciar a GSE e sua influência no desempenho das empresas.

2.1 Entidades supraempresas

Observou-se recentemente um crescimento exponencial da importância da estratégia dentro das organizações, resultado de um mundo caracterizado pelo acirramento da concorrência global, no qual passaram a ser estudadas formas de organização de grupos de empresas (GUIMARÃES, 2010; GAMEIRO, 2008).

Assim sendo, a globalização consolida-se como o novo paradigma de competição mundial, baseado na inovação e alta disputa por vantagens competitivas (ZACCARELLI *et al.*, 2007). As dificuldades emergentes da concorrência globalizada (GAMEIRO, 2008, ANSELL; SONDORP; STEVENS, 2012; DUTRA; ZACCARELLI; SANTOS, 2008; ZACCARELLI *et al.*, 2007; GUIMARÃES *et al.*, 2013; ZACCARELLI *et al.*, 2008) criaram barreiras quase intransponíveis a firmas tradicionais, com estruturas hierarquizadas (GUIMARÃES *et al.*, 2007), tornando a capacidade de competição elemento indispensável às organizações (ZACCARELLI *et al.*, 2007).

Para Boaventura e Siqueira (2008), a busca por maiores rentabilidades e, em última instância, a sobrevivência, tem feito, portanto, com que gestores estejam sempre à procura de novas estratégias para atuação empresarial, tentando ajustar da melhor maneira possível a empresa aos seus ambientes internos e externos para obtenção de vantagens competitivas.

Diante da necessidade de buscar melhores resultados, embora seja um fenômeno antigo, tem chamado atenção o alto poder competitivo obtido em agrupamentos de empresas, especialmente *clusters* e redes de negócios (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008; GUIMARÃES *et al.*, 2007).

A empresa vista como extensão do seu dono era a compreensão dominante em relação às organizações até o início do século XX (TELLES, 2008; ZACCARELLI *et al.*, 2008). No entanto, já no final do século, era possível verificar a existência de uma consciência em relação a conjuntos de empresas que, inter-relacionadas, formavam sistemas interdependentes (ZACCARELLI *et al.*, 2008; GUIMARÃES *et al.*, 2013).

Telles (2008) aponta que, nesse processo histórico, com elevado ritmo de mudanças, naturalmente, formas mais elaboradas de compreensão e interação das empresas e instituições foram se desenvolvendo.

Recentemente, chamou a atenção de pesquisadores evidências de desempenho superior de organizações frente a outras que não eram justificáveis por meio da abordagem de negócios predominante até então, isto é, de empresas agindo isoladamente, reforçando, então, a necessidade de avaliar organizações sob uma perspectiva sistêmica (TELLES, 2008) reconhecendo o poder competitivo de sistemas supraempresariais (GUIMARÃES, 2010; GUIMARÃES *et al.*, 2013; DUTRA, 2009).

Para Zaccarelli *et al.* (2008), esses sistemas são entidades abstratas, uma vez que não têm dono, personalidade jurídica ou organograma. Assim, os autores ainda detectam que os proprietários das empresas apontariam essa situação como absurda, uma vez que as decisões finais caberiam exclusivamente a eles. Todavia, é necessário construir uma explicação para a capacidade dessas entidades supraempresariais se desenvolverem e competirem sem uma estrutura hierárquica de comando e, para tal, os autores apontam ser indispensável a consideração de mecanismos ligados à auto-organização e à governança supraempresas que, embora ajudem a evolução dessas entidades, são processos distintos (GUIMARÃES *et al.*, 2013; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Os resultados apresentados pelos *clusters* e pelas redes de negócios como um todo superavam a simples soma de ações isoladas de cada empresa. Assim, partindo de uma nova visão conceitual, essas atuações sistêmicas passaram a ser identificadas como atuações supraempresariais (TELLES, 2008; ZACCARELLI *et al.*, 2008; GUIMARÃES *et al.*, 2013), tornando possível a fundamentação teórica sobre resultados dessa integração de processos envolvendo ações, gestão e estratégias independentes de fronteiras organizacionais (TELLES, 2008).

Zaccarelli *et al.* (2008) apontam que uma das maiores barreiras enfrentadas pelo campo de estudo foi a resistência dos empresários em reconhecer a existência das redes de negócios, uma vez que eles não aceitavam a possibilidade de fazer parte de um sistema de nível superior ao da empresa dele, impossibilitando, assim, qualquer interferência em suas decisões.

Durante muitos anos, acreditou-se que estratégias competitivas estavam voltadas para a atuação de uma única empresa ou unidade de negócios, sendo bastante abrangente a quantidade de modelos estratégicos propostos para essas organizações (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008). Era comum o pensamento de que empresas são totalmente independentes e de que os proprietários poderiam tomar as decisões da forma que lhes parecesse mais conveniente (TELLES, 2008).

No entanto,

estudiosos que se concentravam na compreensão das fontes de vantagens competitivas, foram surpreendidos por uma informação até certo ponto relativamente paradoxal e desconcertante. Constatou-se de forma documentada e metodologicamente a elevada competitividade de agrupamentos de negócios concentrados geograficamente e, por indução de agrupamentos de negócios integrados em termos de trocas na construção de um produto final para consumo (TELLES, 2008, p. 15).

Assim, mesmo que com o passar do tempo houvesse uma evolução na abordagem das firmas, era pouco usual a atenção e estudos que abordassem o processo estratégico direcionado a conjuntos de empresas de qualquer natureza, uma vez que o foco estava centrado em cada uma delas, sendo que outras organizações eram consideradas apenas no que tangia a competição (ZACCARELLI *et al.*, 2008; BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008).

No entanto, com o tempo e o avanço do pensamento sobre a gestão das empresas, principalmente após os trabalhos sobre vantagens competitivas de Porter (1990), ficou claro que empresas, quando agrupadas e subordinadas a um mecanismo de governança supraempresarial, obtêm para si e para as outras empresas participantes do grupo, vantagens competitivas diferenciadas que não seriam conseguidas numa atuação independente, individual e isolada.

O aumento de competitividade de agrupamentos que se organizam em forma de *clusters* (PORTER, 1990) ou de redes (CASTELLS, 1999) confirmam, portanto, o papel central das entidades de governança supraempresarial que se organizam nesses arranjos, sendo capaz de influenciar o comportamento e orientar as estratégias das empresas desses agrupamentos (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

De forma empírica, já existem estudos que demonstram os ganhos de competitividade obtidos com a criação de redes de cooperação (ZACCARELLI *et al.*, 2007). Os casos com as maiores referências na literatura são os distritos industriais italianos que, em um ambiente de reestruturação industrial vivida pelo país, conseguiram se destacar tanto no âmbito nacional como com elevada inserção internacional. Agir localmente e pensar globalmente; esse foi o ponto-chave desses distritos (GUIMARÃES *et al.*, 2007; ZACCARELLI *et al.*, 2007).

2.1.1 Definição e formas de atuação

Conforme já apresentado anteriormente, para Zaccarelli *et al.* (2008, p. 43) “A entidade supraempresarial é composta por empresas que se relacionam formando um sistema, e, desse modo, adquirem características próprias de um conjunto de empresas, que não existem nas empresas consideradas isoladamente”.

Nesse sentido, em busca de afirmação empírica, em um estudo sobre rede de negócios no setor editorial, Fittipaldi e Donaire (2007) afirmam que as empresas presentes nesse agrupamento formam um sistema supraempresarial, uma vez que eles são capazes de relacionar-se ordenadamente, constituindo um sistema com características próprias, se

comparadas com outras empresas agindo de forma isolada. Os autores apontam ainda que as empresas constituintes, ao se relacionarem, fazem com que esse agrupamento adquira características próprias e atue como uma grande empresa única, formando um sistema específico capaz de obter vantagens se comparadas a outras empresas fora da rede.

Mesmo não havendo estudos empíricos que confirmam a ideia, acredita-se que o caminho para a compreensão de entidades supraempresariais em *clusters* ou redes de negócios esteja associado à atratividade dos clientes. Se, por um lado, nos *clusters*, a atratividade dos clientes é balizada pela proximidade geográfica dos fornecedores, nas redes de negócios, a atratividade se dá por meio da fidelização das empresas que compõem a rede (GUIMARÃES *et al.*, 2007; ZACCARELLI *et al.*, 2008; GUIMARÃES *et al.*, 2013).

De tal modo, uma das responsabilidades dessas entidades supraempresariais é formular diretrizes capazes de manter o grupo de empresas cooperando e se beneficiando das vantagens competitivas desses agrupamentos (GUIMARÃES *et al.*, 2007; GUIMARÃES *et al.*, 2013) e, de acordo com Zaccarelli *et al.* (2008) e Dutra (2009), são capazes de confirmar a existência e a importância da governança supraempresarial.

Para Guimarães *et al.* (2013), ao analisar as entidades supraempresas com o objetivo de entender suas características, primeiramente deve-se ter em mente o poder competitivo do agrupamento como elemento principal de referência. Nesse sentido, estudos comprovam que a GSE é capaz de influenciar comportamentos estratégicos de empresas instaladas em entidades supraempresariais (ZACCARELLI *et al.*, 2008; GUIMARÃES *et al.*, 2013; DUTRA, 2009).

Guimarães *et al.* (2007) apontam que, ao estudar as redes de negócios, não cabe analisar as empresas do agrupamento individualmente, o que evidencia o surgimento de uma entidade supraempresarial, na qual não é possível separar o todo em partes. Assim, pode-se destacar que apenas por meio da utilização da teoria de sistemas é que se pode entender uma entidade supraempresarial. Isso se deve ao fato de que o foco é na interação entre as partes e não nas nuances de cada uma delas (GUIMARÃES *et al.*, 2007; ZACCARELLI *et al.*, 2008). Dessa forma, recomenda-se que não se deve tentar estudar cada uma das partes envolvidas, mas sim o sistema como um todo. Assim,

quem decidir abordar o sistema partindo do entendimento da empresa terá um longo caminho pela frente. O caminho mais curto é identificar as inter-relações entre os agentes que compõem o sistema, isto é, [...] entre empresas no sentido de compreender a entidade supraempresarial, abordando na sequência os efeitos do conjunto dessas interações (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 43).

A Figura 1 é uma clarificação ideológica feita por Boaventura e Siqueira (2008) que demonstra a atuação e abrangência da estratégia de entidades supraempresas.

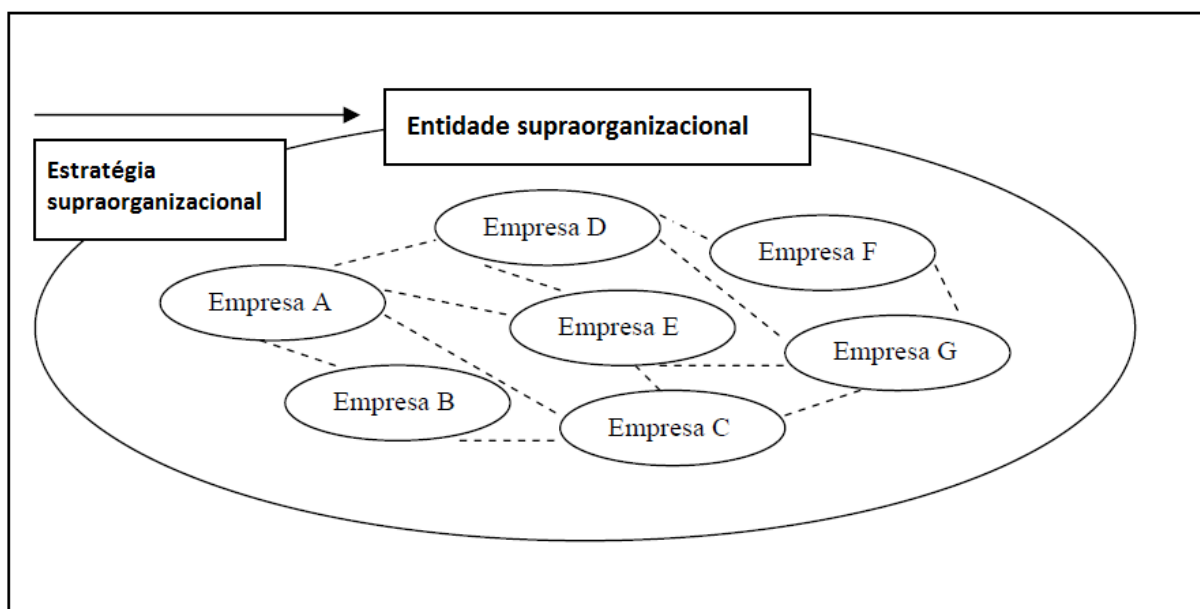


Figura 1 – Estratégia supraorganizacional
Fonte: BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008, p. 5

Sendo assim, ao partir do pressuposto de que entidades supraempresariais emergem para aumentar a competitividade do grupo de empresas nela envolvidas, deve-se discutir as formas pelas quais essa competitividade é alcançada (GUIMARÃES *et al.*, 2007).

A partir deste ponto, Zaccarelli *et al.* (2008) destacam o papel central de entidades de governança supraempresarial na operação desses agrupamentos, uma vez que ela é capaz de influenciar comportamentos e orientar estratégias; posto que, “uma das responsabilidades destas entidades [...] é formular as diretrizes que mantém o grupo de empresas cooperando e se beneficiando das vantagens competitivas dos *clusters* e das redes” (GUIMARÃES *et al.*, 2013, p. 02).

Portanto, pode-se afirmar que:

um sistema supraempresarial (ou entidade supraempresarial) consiste em um modelo conceitual de compreensão estrutural, entendimento de operação e análise de opções estratégicas para agrupamentos de negócios implicando uma perspectiva de abordagem, pesquisa e estudo dos movimentos e dos resultados de um conjunto de organizações com interações em alguma medida. Essa concepção sistêmica do agrupamento de negócios, composto por organizações que se relacionam, considera a constituição de um sistema, dotado de características próprias e distintas da mera composição de atributos individuais de cada empresa particularmente (TELLES, 2008, p. 61).

Por outro lado, vale destacar que atuação sistêmica não se encontra, necessariamente, instalada em todas as aglomerações empresariais (TELLES, 2008). Para esses casos, Zaccarelli *et al.* (2008) apontam que as empresas desses agrupamentos não obtêm vantagens da interação e dos processos decorrentes da constituição de um sistema supraempresarial; elas usufruem apenas dos benefícios da proximidade geográfica entre negócios.

A compreensão e o reconhecimento de um sistema supraempresarial envolve, portanto, o desenvolvimento de outros conteúdos, como a formação dessas entidades e o estabelecimento de sua governança (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Logo, afirma-se não haver mais dúvidas do poder competitivo dessas entidades supraempresariais. Contudo, não deixa de ser surpreendente o fato de que organizações baseadas em agrupamentos relativamente informais, sem executivos, acionistas, controladores e até mesmo um organograma definido, pudessem ser bem-sucedidas (TELLES, 2008).

Assim, o autor aponta que, apesar das dificuldades de teorização sobre a temática, já não é mais possível negar a importância das ideias trazidas pelos *clusters* e pelas redes de negócios.

2.2 Governança

A globalização decorrente, principalmente, dos anos 1990 em diante acarretou fortes transformações em todo mundo, sejam elas no campo econômico, político ou social, acarretando em uma elevação da vulnerabilidade no ambiente organizacional operado por organizações (MARTINS, 2004).

Os movimentos globais de expansão das empresas, além das fronteiras, fusões e aquisições, reforçam o princípio de governança corporativa vista como uma nova perspectiva para o arcabouço financeiro internacional, em que um ambiente bem fiscalizado é capaz de reduzir as incertezas proporcionando, assim, maior estabilidade dos fluxos de recursos (MARTINS, 2004; MARTINS; HILDEBRAND; ZIVIANI, 2008), podendo, ainda, serem utilizados como uma espécie de alarme a turbulências empresariais e financeiras (MARTINS, 2004).

Ainda sobre essa temática, Martins, Hildebrand e Ziviani (2008, p. 1) apontam que “a adoção de práticas empresariais relativas a governança corporativa tem-se tornado particularmente relevante pelo caráter integrador que esta instância de poder nas empresas assume no novo contexto econômico mundial”.

Na prática, a governança é um tema que vem sendo bastante estudado em todo mundo e está se tornando cada vez mais importante para as firmas, pois tem sido responsável, na prática, pela redução dos conflitos de interesses até então existentes (BIANCHI *et al.*, 2009).

Assim, apesar da quantidade de estudos e teorias sobre a GC, o termo ainda carece de definições claras, podendo ser empregado de maneiras distintas, uma vez que é amplamente utilizado nos estudos organizacionais (ROTH *et al.*, 2012), podendo variar em amplitude ou profundidade, dependendo da ótica em que ela está sendo observada (DUTRA, 2009; GUIMARÃES, 2010).

Martins (2004) segue o mesmo raciocínio e assinala que as definições de GC apresentam inúmeras abordagens em relação ao termo, variando o que ela, de fato, representa para as empresas e seus envolvidos. Ainda de acordo com o autor, esse fato é corroborado pelas constantes mudanças de definição sofridas pelo termo nos últimos vinte anos, passando do papel do conselho de administração nas empresas até o papel das corporações na sociedade.

Zaccarelli *et al.* (2008) e Guimarães (2010) corroboram ao afirmar que até recentemente, ao se falar em governança sem qualquer outro qualificativo, normalmente era entendido como a governança corporativa, designando a forma de atuação do Conselho de Administração nas empresas.

De tal modo, diante do objetivo proposto neste estudo, faz-se necessário, primeiramente, compreender o que é Governança Corporativa, já que as demais utilizações desse instrumento acabaram se tornando variações dela.

Inicialmente, diversos estudos, ao trabalharem a questão da governança, utilizavam-na referenciando a abordagem da Teoria dos Custos de Transação de Williamson (EBERS; JARILLO, 1998; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; SOUZA, 2004; RING; VAN DE VEN, 1994; GRANDORI; SODA, 1995; GUIMARÃES *et al.*, 2013), na qual “indica a estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre organizações” (SOUZA, 2004, p. 13). Fama e Jensen (1983), por sua vez, mencionam que o termo é mais comumente empregado de acordo com a teoria do agente principal, na qual a separação dos poderes de propriedade e gestão leva à necessidade de monitoramento e controle do comportamento dos gestores, com o objetivo de proteger o interesse dos acionistas.

Defende-se, então, que:

a governança corporativa busca assegurar aos proprietários ou aos acionistas que seu empreendimento seja administrado de acordo com suas expectativas, principalmente quando não participam diretamente de sua administração, pois possui mecanismos que asseguram a transparência administrativa da organização (BIANCHI *et al.*, 2009, p. 2-3).

Rossetti e Andrade (2011), por sua vez, apontam que a governança corporativa surgiu para cuidar dos conflitos de interesse e de outras falhas das companhias, a partir do distanciamento entre proprietário e agente, sendo considerada ainda, uma resposta aos oportunismos proporcionados por proprietários passivos. Ainda conforme assinalam os autores, o G8, grupo composto por oito das maiores economias mundial, considera a Governança Corporativa como um dos principais alicerces da nova arquitetura econômica global. Já a OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – trata a temática como um importante instrumento para garantir o desenvolvimento sustentável em termos econômico,

ambiental e social. Ainda de acordo com a entidade, a razão pela importância da adoção de boas práticas de governança corporativa pode ser observada na Figura 2.



Figura 2 – Razões para adoção de boas práticas de GC
Fonte: ROSSETTI; ANDRADE, 2011, p. 174

Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004) define o termo como sendo um sistema pelo qual as organizações são geridas, monitoradas e incentivadas, utilizando-se de práticas e relacionamento entre proprietários, conselho administrativo, diretoria e órgão de controle. A governança corporativa pode ser capaz de transformar princípios em recomendações objetivas, convergindo interesses para o bem da organização e auxiliando sua longevidade.

A governança corporativa pode também ser definida como um:

conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza e dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunidades conflitantes com esse fim. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Portanto, percebe-se que a GC está associada à criação de mecanismos eficientes, tanto de incentivos quanto de monitoramento, com o objetivo de garantir que o comportamento dos administradores esteja, de fato, alinhado com o melhor interesse da empresa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004). Nessa mesma direção, Martins (2004), em sua tese, afirma que, independentemente da definição, em algum aspecto, elas estão relacionadas com a interação entre diversos constituintes da organização, principalmente quanto ao retorno dos investimentos feitos na empresa, “ou seja, princípios gerais e específicos da governança” (MARTINS, 2004, p. 39).

Ainda de acordo com Martins (2004), muitos gestores continuam enxergando a governança corporativa como responsável pela resolução de conflitos entre os diversos agentes interessados na organização, denominados *shareholders*, como fornecedores, clientes, funcionários, acionistas e até a sociedade em geral.

Como se pode perceber, a governança é um tema bastante amplo, podendo ocorrer em diversas dimensões (GUIMARÃES, 2010). “Entretanto, se o foco não for mais apenas uma empresa, mas um aglomerado de empresas, qualquer que seja o formato organizacional assumido pelo aglomerado, a governança deixa de ser corporativa”. (GUIMARÃES, 2010, p. 49).

Guimarães (2010) propôs, então, que, para conseguir realizar a gestão desses aglomerados, foi necessário criar uma nova forma de governança que fosse mais coletiva e influenciasse a todos os envolvidos, que passariam a ter como objetivo prover uma orientação estratégica que pudesse influenciar a tomada de decisões de todo o grupo. Para que isso fosse possível, o autor indica que seriam necessários novos conceitos, práticas e formas de formular estratégias para empresas com diferentes especialidades.

2.3 Governança supraempresarial

A governança supraempresarial é uma das novas vertentes deste campo de estudo que surge a partir dos estudos da GC. Mesmo com suas particularidades, que serão abordadas mais adiante, tenta, assim como as outras formas de governança, aumentar a competitividade e o desempenho das empresas, partindo do pressuposto de que em algum momento no relacionamento entre elas haverá situações conflitantes decorrentes de interesses particulares (FITTIPALDI; DONAIRE, 2007), sendo, portanto, a principal diferença para governança corporativa o fato de que os atores governados são firmas, não indivíduos (ROTH *et al.*, 2012).

Roth *et al.* (2012) sugerem ainda que, de forma geral, existem três características centrais que distinguem a governança em rede das demais: processo de barganha e consenso, natureza transitória e ausência de autoridade central. O processo de barganha entre as empresas participantes da rede é algo inerente à natureza do agrupamento, no qual cada gestor irá considerar os benefícios de cooperar e o elemento criador da governança cooperativa. Já a natureza transitória se dá em função da livre opção de saída das empresas do agrupamento sem qualquer ônus, a partir do momento que julgar que seus interesses não estão sendo mais atendidos, e da ausência de uma autoridade central, uma vez que as empresas participantes têm total autonomia, não havendo necessidade de submissão a uma autoridade central.

Assim, ao considerar o arcabouço teórico dos estudos de redes interorganizacionais, o termo governança pode ser trabalhado de duas perspectivas distintas (ROTH *et al.*, 2012). De acordo com Roth *et al.* (2012), a primeira delas é trabalhada por Williamson (1975) e é considerada uma alternativa a governança de atividades econômicas. Jones, Hesterly e Borgatti (1997) seguem a mesma perspectiva e analisam as melhores condições para formação de redes, ou seja, quando elas podem obter as maiores vantagens competitivas. A segunda perspectiva apontada por Roth *et al.* (2012) são as estruturas e os elementos necessários à coordenação interna das redes que têm como principal expoente o trabalho de Provan e Kenis (2008) que tenta demonstrar o papel central da governança na rede e seu impacto na efetividade do agrupamento.

O número de empresas atuando com formas de redes e entidades supraempresas tem aumentado bastante. No entanto, os estudos dessas formas de atuação têm sido voltados, principalmente, para os motivos da formação da rede e os benefícios que podem ser alcançados por ela (ROTH *et al.*, 2012; DYER; SINGH, 1998), mas pouco voltados para a forma de organização para obtenção de melhores ganhos (ROTH *et al.*, 2012).

Embora essas entidades não tenham a governança como um imperativo legal, o fato de realizarem complexas interações faz com que um número grande de atividades indispensáveis para a obtenção de vantagens competitivas seja inviável sem a governança (ZACCARELLI *et al.*, 2008; ROTH *et al.*, 2012), o que tem feito aumentar a importância e a necessidade de utilização da governança supraempresarial (JONES; HERSTERLY; BORGATTI, 1997).

Fittipaldi e Donaire (2007, p. 5) corroboram essa visão e afirmam que “[...] a rede de negócios deverá possuir algum tipo de governança, influenciando de forma discreta todos os seus atores, de forma a não permitir a ruptura dos relacionamentos, administrando-os, para que haja condições de competir com outras redes de negócios”.

Este tipo de governança é caracterizada por uma atuação velada, discreta e orientada para decisões que impactam na competitividade e no resultado do agrupamento de negócios como um todo (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

No entanto, conforme já apresentado, apesar de redes terem sido amplamente estudadas, pouca atenção se deu ao papel da governança (PROVAN; KENIS, 2008). Ainda são poucos os autores e os debates sobre esta temática, o que, em partes, justifica a falta de uma definição clara, uma teoria geral ou, até mesmo, uma uniformidade na utilização de termos para definir a governança supraempresarial. Provan e Kenis (2008) e Roth *et al.* (2012) apontam a formação dessas estruturas como uma explicação para o reduzido número de estudos na área, uma vez que elas são, em sua maioria, formadas por organizações independentes e de baixa formalização.

Dentre aqueles que se aventuraram nessa empreitada, destacam-se Zaccarelli *et al.* (2007) e Zaccarelli *et al.* (2008) que tentam construir teorias explicativas sobre a definição, existência e importância dos *clusters* e das redes de negócios e de que forma eles são geridos. Outros autores tentam demonstrar de forma empírica ou conceitual a utilização da governança supraempresarial como ferramenta para ganho de competitividade (FITTIPALDI; DONAIRE, 2007; DUTRA, 2009; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; EBERS; JARILLO, 1997) e

sua influência nos resultados obtidos (GUIMARÃES *et al.*, 2007; GUIMARÃES *et al.*, 2013). Provan e Kenis (2008) e Roth *et al.* (2012), por outro lado, não estão preocupados com os instrumentos utilizados para o bom funcionamento das entidades, mas sim com a análise de quem é responsável pela governança do agrupamento.

Esse tipo de governança é abordado por diferentes escolas que apontam diversas definições sobre o tema, que, segundo Jones, Hesterly e Borgatti (1997), geralmente oferecem apenas explicações parciais ou incompletas, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 – Diferentes termos e definições para governança de rede

REFERÊNCIA	TERMO UTILIZADO	DEFINIÇÃO
Alter e Hage, 1993	Redes interorganizacionais <i>Interorganizational networks</i>	Aglomerados limitados ou não de organizações de unidades juridicamente distintas e não hierarquizadas.
Dubini e Aldrich, 1991	Redes <i>Networks</i>	Relações moldadas entre indivíduos, grupos e organizações.
Gerlach e Lincoln, 1992	Aliança Capitalista <i>Alliance capitalism</i>	Relações estratégicas de longo prazo em um amplo espectro de mercado.
Granovetter, 1994; 1995	Grupos de negócios <i>Business groups</i>	Coleção de firmas vinculadas de maneira formal e/ou informal por um nível intermediário de comprometimento.
Kreiner e Schultz, 1993	Redes <i>Networks</i>	Colaborações interorganizacionais informais.
Larson, 1992	Formas organizacionais de rede <i>Network organizational forms</i>	Trocas recorrentes de longo prazo que geram obrigações, expectativas, reputações e interesses mútuos, levando a interdependência entre as organizações.
Liebeskind, Oliver, Zucker e Brewer, 1996	Redes sociais <i>Social Networks</i>	Grupo de indivíduos que realizam trocas baseadas na confiança do cumprimento de regras comuns de comportamento.
Miles e Snow, 1986; 1992	Redes organizacionais <i>Network organizations</i>	Agrupamento de firmas ou unidades especializadas coordenadas por mecanismos de mercado.
Powell, 1990	Formas de organização em rede <i>Network forms of organization</i>	Padrões horizontais de troca, fluxos independentes de recursos e linhas recíprocas de comunicação.

Fonte: JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997, p. 915, tradução nossa.

Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997), o termo se refere a uma coordenação entre as empresas caracterizada por sistemas orgânicos ou informais, ao contrário de estruturas burocratizadas dentro das organizações ou relações contratuais formais entre elas. Assim, os autores propõem a definição de governança em rede de negócios como um seletivo, persistente e estruturado arranjo de empresas autônomas (assim como agências sem fins lucrativos), engajadas na criação de produtos e serviços baseados em contratos implícitos e abertos a se adaptarem a contingências ambientais, por meio da coordenação e salvaguarda das trocas.

Por sua vez, Zaccarelli *et al.* (2008) trabalham em uma perspectiva mais abrangente, ressaltando que a governança supraempresarial exerce influência orientadora de caráter estratégico, por meio de uma atuação informal e discreta, voltada para competitividade e com foco nos resultados daquele grupo de forma geral e não só de algumas empresas isoladas. Nesse mesmo sentido, outros autores como Ansell, Sondorp e Stevens (2012) defendem em seu artigo que a governança de rede é uma associação mais ou menos formal ao qual seus membros podem manter sua independência de ações enquanto concordam em trabalhar juntos em negócios que levem à produção de bens coletivos.

Dessa forma, pode-se afirmar que a governança de entidades supraempresas sugere, então, um “sistema estável e estruturado de instituições ou organizações, com ou sem fins lucrativos, que tem por finalidade produzir bens ou serviços, podendo para isso haver ou não base contratual formal” (GUIMARÃES *et al.*, 2013, p. 5).

Roth *et al.* (2012), por sua vez, apontam que a governança de redes se refere a estruturação do agrupamento, detalhamento de sua organização, mecanismos regulatórios a serem adotados e forma de tomada de decisão para assegurar que os interesses dos membros sejam respeitados. Para os autores, cabe ao sistema de governança supraempresarial a construção de regras e normas para o funcionamento da rede, o que lhe concede o papel apenas de delimitar a gestão da rede por meio de mecanismos regulatórios; já o planejamento, a execução e o controle das estratégias e ações são papéis que competem aos gestores.

Portanto, pode-se considerar esse tipo de governança como a balança responsável por equilibrar as diferentes demandas presentes nas condições de trocas (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Assim, diante das enormes pressões competitivas exigidas pelos mercados, as empresas devem atuar de forma cooperativa e, aquelas que se instalam em grupos regidos pela governança supraempresarial (GSE) têm a possibilidades de obter vantagens competitivas que não seriam possíveis em atuações isoladas e/ou independentes. (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Acredita-se, portanto, que, apesar de a governança supraempresarial já ser bastante reconhecida e comprovada os mecanismos que produzem as vantagens competitivas alegadas são vagamente especificados (JONES; HERSTERLY; BORGATTI, 1997).

2.3.1 Modelos de governança supraempresarial

As formas de governança são arranjos organizacionais que podem conter recursos públicos e privados envolvendo interações baseadas na confiança pelo cumprimento de regras negociadas e acordadas pelos participantes (RHODES, 2000 *apud* LARANJA, 2012), e, para uma forma de governança surgir e se desenvolver, é indispensável orientar os problemas de adaptação, coordenação e garantia das trocas de forma mais eficiente (WILLIAMSON, 1991).

Para Gilbert e Behnam (2013), devido à importância das relações sociais e econômicas entre os membros de uma rede de negócios, a coordenação nesses agrupamentos é uma atividade extremamente complexa que demanda diferentes formas de coordenar as empresas envolvidas.

Entende-se que a GSE pode ser organizada de acordo com três perspectivas diferentes (PROVAN; KENIS, 2008; ROTH *et al.*, 2012), conforme é apresentado na Figura 3. Os modelos apresentados contêm pontos positivos e negativos, sendo escolhidos de acordo com a variação relacionada ao número de condições únicas em relação à interação interorganizacional, às características dos participantes e ao ambiente de negócios oferecidos por cada uma dessas formas (ROTH *et al.*, 2012). Assim, “cada modelo é utilizado na prática por diferentes motivos e nenhum é necessariamente superior em todas as situações” (ROTH *et al.*, 2012, p. 114), levando a diferentes resultados dependendo do modelo adotado (PROVAN; KENIS, 2008).



Figura 3 – Modelos básicos de governança
 Fonte: Roth *et al.*, 2012, p. 116

O primeiro e mais simples dos modelos é o da governança compartilhada, no qual às empresas trabalham coletivamente como uma rede, mas sem uma estrutura administrativa formal e exclusiva, apoiando-se exclusivamente no envolvimento e comprometimento coletivo (PROVAN; KENIS 2008; ROTH *et al.*, 2012). Nesses agrupamentos, não existe uma entidade administrativa formal, mesmo que certas atividades sejam realizadas por participantes diversos. Assim, entende-se que a governança pode se dar por meio das reuniões formais ou informais, em que os próprios parceiros tomam as decisões e gerenciam as atividades parceiras (PROVAN; KENIS 2008; ROTH *et al.*, 2012).

O ponto forte desse modelo é a inclusão de todos os parceiros na tomada de decisão, o que, por outro lado, acarreta em uma de suas grandes dificuldades que, embora tenha respaldo ideológico, é ineficiente, pois depende de esforços de todos os atores (ROTH *et al.*, 2012).

Enquanto no modelo compartilhado, o papel de governança é atribuído a toda a rede, no segundo modelo, chamado de Organização Líder, todas as atividades e decisões-chave são, basicamente, conduzidas por uma única corporação, tornando essas redes altamente centralizadas e com grande assimetria de poder (PROVAN; KENIS, 2008). Provan e Kenis (2008) apontam que essa forma de governança de rede ocorre quando uma organização é maior e mais poderosa que as outras ao seu redor, possuindo recursos e legitimidade suficiente para exercer uma posição de liderança no agrupamento.

O modelo da Organização Líder geralmente ocorre em redes verticalizadas, em que uma organização maior e mais poderosa está presente. Um exemplo claro desse tipo de agrupamento são as grandes montadoras de veículos que assumem o papel de organização líder em um sistema de diversas outras indústrias menores que atendem às suas demandas (PROVAN; KENIS, 2008; ROTH *et al.*, 2012).

Por fim, o terceiro e último modelo é o de Organização Administrativa da Rede – OAR – (PROVAN; KENIS, 2008). Segundo os autores, esse sistema, basicamente, é a criação de uma entidade administrativa separada para governar a rede e suas atividades. Conforme apontam Roth *et al.* (2012), esse modelo surge a partir dos problemas de dominação e resistência das redes às organizações líderes e está calcada em uma entidade administrativa separada, capaz de gerenciar a rede e suas atividades, sem ser caracterizada como uma nova empresa estabelecida para lucrar com seus serviços. Provan e Kenis (2008) definem que a OAR pode ser, então, uma entidade governamental ou uma entidade sem fins lucrativos, mesmo que os membros da rede tenham fins lucrativos.

Conforme trazido por Provan e Kenis (2008), a OAR pode ser bastante reduzida, com um único indivíduo atuando como facilitador, ou então pode se constituída por uma organização formal que possui diretores, funcionários e toda estrutura física de um escritório que, para os autores, tende a ser o modelo mais eficiente, oferecendo maior legitimidade, eficiência e sustentabilidade à rede (PROVAN; KENIS, 2008).

Nesse cenário, Ansell, Sondorp e Stevens (2012) propõem o modelo da Figura 4 para mostrar a visão da GSE de acordo com o modelo de governança abordado por eles.

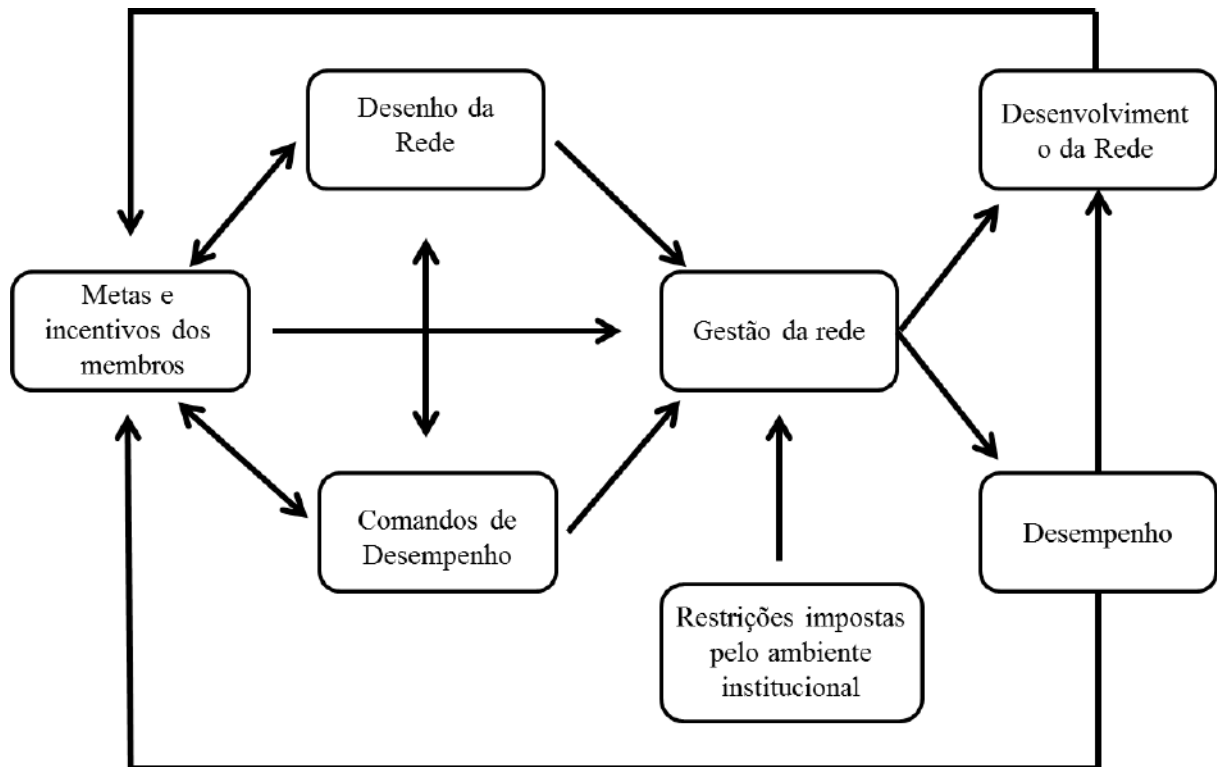


Figura 4 – Visão da governança supraempresarial
 Fonte: ANSELL; SONDORP; STEVENS, 2012, p. 320, tradução nossa

A partir deste modelo, é possível observar que a gestão da rede é um ponto crucial do processo. Assim, pode-se afirmar que governança é indispensável para desenvolver e melhorar o desempenho da rede, tornando-a uma entidade supraempresarial evoluída (ZACCARELLI *et al.*, 2008). As restrições do ambiente observam-se que independentemente das vantagens competitivas que uma rede de negócios possa desenvolver, alguns aspectos estruturais, quando potencializados, tendem a promover a melhoria do desempenho das empresas envolvidas.

Dentre esses fatores, destaca-se a atuação em rede, uma vez que possibilita às empresas envolvidas atingirem resultados que as empresas não conseguiriam atuando de forma isolada (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Essa atuação tende a gerar estratégias de médio e longo prazos por parte das empresas, facilitando a troca de informação e a solução mais eficiente de problemas, além de contribuírem para a redução de incertezas causadas pelo ambiente, uma vez que fornece às empresas do agrupamento melhor capacidade de adaptação (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011).

A governança supraempresarial é caracterizada por complexas interações e decisões, (KLIJN; EDELENBOS; STEIJN, 2010) e, por isso, outro aspecto importante que pode contribuir para o aumento do desempenho das empresas envolvidas em uma entidade supraempresarial é a confiança que deve existir entre os membros. Morgan e Hunt (1994) propõem que a confiança é importante para preservar os relacionamentos e a cooperação, evitando alternativas de curto prazo e comportamentos oportunistas. Além disso, para Dyer e Singh (1998), o melhor conhecimento dos parceiros e a reciprocidade podem aumentar a relação de confiança e, conseqüentemente, levar a uma redução dos custos de transação.

Por fim, deve-se considerar a importância dos recursos internos, podendo haver a construção de ativos específicos, como o desenvolvimento conjunto de mão de obra e *know-how* (DYER; SINGH, 1998), o que faz com que as empresas possam obter vantagens competitivas, sendo capazes de se tornarem mais eficientes, aumentando, assim, o desempenho das empresas do agrupamento (ROTH *et al.*, 2012).

Nesse sentido, os elementos de Atuação em Rede, Recursos Internos e Confiança serão considerados como elementos antecedentes necessários para a efetividade da Governança Supraempresarial e serão tratados separadamente.

2.4 Atuação em rede

A redução das barreiras e o conseqüente aumento de competitividade incitaram o surgimento de novas formas de atuação baseadas em sistemas supraempresariais (HITT; IRELAND; HOSKISSON 2003). Assim, afirma-se que arranjos colaborativos interorganizacionais têm sido alvo de cada vez mais interesse nos estudos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011). Ao longo das últimas décadas, mudanças ambientais causadas, principalmente, pela globalização, têm reforçado a necessidade de adaptação e a busca por novas formas de atuação (GUIMARÃES *et al.*, 2007; ZACCARELLI *et al.*, 2008; GUIMARÃES, 2010).

Castells (1999) aponta a reconstrução econômica dos anos 1980, causada pela perda de importância das grandes corporações por um lado e pelo aumento da importância das pequenas e médias indústrias, por outro, como fatores indutores de busca por novas estratégias organizacionais. Nesse sentido, Zaccarelli *et al.* (2007) defendem que essas mudanças agiram como catalisadoras, contribuindo para o aumento de interesse no estudo de novas estruturas empresariais com o objetivo de se tornarem mais competitivas.

Entre os novos formatos organizacionais, as alianças, parcerias e relações entre organizações têm se constituído em novas oportunidades de negócios que se viabilizam com base nos novos arranjos interempresariais ou nas chamadas redes (inter)organizacionais de cooperação (DIAS, 2011, p. 1).

Nesse sentido, podem-se destacar as redes de negócios como elementos centrais no entendimento de novas formas de governança (BLANCO; LOWNDES; PRATCHETT, 2011). Da mesma forma, Zaccarelli *et al.* (2008) assinalam essas novas formas de governança como elemento indispensável para o sucesso das redes em estágios mais avançados. Ou seja, uma efetiva governança em um sistema supraempresarial, como as redes de negócios, é fundamental para garantir o objetivo último desses agrupamentos: a obtenção de vantagens competitivas (FITTIPALDI; DONAIRE, 2007).

Para Ebers e Jarillo (1998), é a obtenção de resultados positivos que normalmente não seriam possíveis por meio de atuações independentes que irá medir a efetividade da governança presente nesses agrupamentos.

Nos setores empresariais mais afetados pelo novo contexto, onde o acirramento da competição está mais presente e visível, parece estar sendo cada vez mais difícil para uma empresa sozinha concorrer com outras empresas que se unem em grupos para competirem orientadas por laços de uma estratégia comum. Surgem, a partir de então, evidências de que as empresas estão buscando outras formas de gestão e de atuação para competir, que incluem inclusive a competição conjunta. Ou seja, emerge uma forma de competição de empresas, nas quais estas se unem a outras empresas para disputar o mercado com outros aglomerados de empresas (GUIMARÃES, 2010, p. 22).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), uma rede de alianças pode contribuir para que as organizações se mantenham atualizadas e, até mesmo, para definirem novos padrões da indústria. Outro benefício apontado pelos autores pode ser a facilitação na introdução de grandes mudanças de atividades centrais da empresa, pois em meio à rede ela está exposta a uma variada gama de tecnologias emergentes, possibilitando a ela novas opções estratégicas, técnicas e operacionais. Assim, “a utilização de uma estratégia de rede para este propósito ilustra uma abordagem para que uma firma continue a reinventar-se” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 387).

Por outro lado, apesar de as estratégias cooperativas servirem para inúmeros propósitos, as empresas que participam desses arranjos devem estar cientes de que a administração dessas redes tende a ser difícil (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003) e, ao se comprometerem com algum tipo de aliança estratégica, firmas passam a estar suscetíveis a uma série de riscos. Dentre eles, destaca-se o comportamento oportunista do parceiro, isto é, ao perceber que pode tirar proveito de alguma oportunidade, ele irá fazê-lo, mesmo que para isso a outra parte seja prejudicada. Outro risco a ser destacado é o de incapacidade da outra parte em agregar valor à rede que, mesmo que de forma bem intencionada pode não conseguir contribuir para o desenvolvimento dos outros envolvidos, que é um dos fatores primordiais para a existência desses arranjos (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

As redes de negócios não são um fenômeno novo, uma vez que remetem a acontecimentos do século XVII. No entanto, o que mudou foi a percepção de que diante de determinadas condições, empresas formavam um tipo de sistema com capacidade superior de competir e crescer, se comparadas a outras empresas fora desse sistema (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Sobre o surgimento das redes, Castells (1999) relata que:

Uma nova economia surgiu em escala global no último quartel do século XX. Chamo-a de informacional, global e em rede para identificar suas características fundamentais. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais. (CASTELLS, 1999, p. 119).

Para as pesquisas no campo dos estudos estratégicos, até recentemente as organizações atuavam de forma isolada (ASTLEY, 1984) em um ambiente competitivo, fazendo com que organizações tivessem de se adaptar constantemente para evitar o risco do declínio e do fracasso (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

No entanto, o alinhamento do conceito de cooperação no campo teórico de estudos estratégicos é uma tarefa árdua, uma vez que a maior parte da literatura sobre a temática aborda a chamada perspectiva dominante, na qual a busca por vantagens competitivas se dá por meio da ação individual das partes em um ambiente de competição (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011).

Diante da necessidade de encontrar formas melhores de atuação frente ao cenário de incertezas, as estratégias cooperativas passaram a ser mais utilizadas (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008), mostrando-se uma importante alternativa estratégica de negócios (ASTLEY, 1984). No entanto, foi apenas recentemente, diante de um cenário caracterizado por elevada competição entre as empresas, que um número cada vez maior de gestores passou a buscar essas novas formas de cooperação (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003; BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011), apontadas como alternativas às estratégias relacionais competitivas (ASTLEY, 1984).

Nesse cenário, afirma-se que já existem inúmeros trabalhos dentro do arcabouço teórico que abordam redes horizontalizadas como formas de atuação de entidades supraempresariais como Fittipaldi e Donaire (2007), em estudo focado no setor editorial de revistas; Guimarães *et al.* (2013), no setor de vinhos das regiões do Porto em Portugal e no Vale dos Vinhedos na Serra Gaúcha Brasileira; Klijn, Edelenbos e Steijn (2010), em projetos ambientais na Holanda; Ansell, Sondorp e Stevens (2012), no setor da saúde, além de outros estudos nas indústrias de semicondutores, eletrônica, automotiva, biotecnológica, cinematográfica, de moda e, o caso com maior destaque na literatura sobre o tema, que são os distritos industriais italianos (ZACCARELLI *et al.*, 2008; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; EBERS; JARILLO, 1997).

As redes de negócios, assim como os *clusters*, são arranjos compostos por diferentes negócios que, em alguma medida, mantêm vínculos de relacionamentos entre si para buscarem ganhos competitivos, tendo como diferenciais as trocas e a integração por parte das redes e a proximidade geográfica dos *clusters* (GUIMARÃES *et al.*, 2007; ZACCARELLI *et al.*, 2008; TELLES, 2008)

As redes de negócios podem ser definidas, ainda, como constituídas por grupos de organizações, sejam elas firmas, uniões, agências de estado, associações, etc., que desenvolveram ao longo do tempo vínculos relacionais recorrentes entre si (EBERS; JARILLO, 1998; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Assim, aqueles interessados em participar desse processo de cooperação devem estar dispostos a unir-se a outros parceiros, atuando de forma conjunta para complementarem competências e decisões supraempresariais, formando agrupamentos capazes de agregar valor aos diferentes níveis da cadeia produtiva (GUIMARÃES *et al.*, 2013; DUTRA, 2009), levando o agrupamento, como um todo, a obter ganhos de competitividade (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008; HITT; IRELAND; HOSKISSON 2003). Acredita-se, assim, que as estratégias relacionais são estruturas capazes de gerar resultados sustentáveis ao longo do tempo (DYER; SINGH, 1998).

Para Blanco, Lowndes e Pratchett (2011), o desenvolvimento desses arranjos foi apontado por tomadores de decisão como uma resposta a problemas complexos enfrentados pelas empresas e ainda como uma forma de se conseguir mais recursos e expertise. Contudo, faltava demonstrar efetivamente a capacidade competitiva superior desses agrupamentos frente a outras empresas que agiam de forma isolada (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Como consequência, diversos estudos empíricos passaram a buscar entender e demonstrar o processo competitivo das empresas a partir de uma perspectiva relacional, apontando distritos industriais, cadeia de suprimentos, redes, alianças estratégicas, *joint-ventures*, consórcios e associações como exemplos (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011).

Conforme mencionado em sessões anteriores, acredita-se que a compreensão de entidades supraempresariais em *clusters* ou redes de negócios esteja associado à atratividade dos clientes (GUIMARÃES *et al.*, 2007; ZACCARELI, 2008; GUIMARÃES *et al.*, 2013). Nesse sentido, é necessário compreender que, embora com a mesma finalidade, existem duas formas de fidelização (GUIMARÃES *et al.*, 2007).

A primeira delas acontece em redes dominadas por uma única corporação, em que a fidelização se dá à marca ou ao produto principal, normalmente de propriedade da empresa dominante. Além disso, existe, entre as empresas, uma relação formal, contratual, com adesão obrigatória, impondo barreiras a saídas, sejam elas legais ou mercadológicas (GUIMARÃES *et al.*, 2007; ZACCARELI, 2008; GUIMARÃES *et al.*, 2013). Para Guimarães *et al.* (2007),

exemplos claros desse tipo de rede são as grandes montadoras e as redes de franquias (GUIMARÃES *et al.*, 2007).

A segunda forma de fidelização, e foco deste estudo, são as redes de baixa formalização ou informais, sem a presença de uma corporação dominante, em que as empresas se comprometem por adesão, de acordo com suas próprias convicções (GUIMARÃES *et al.*, 2007), sendo uma das características dessa forma de atuação seu aspecto híbrido, em que as empresas apresentam atuações de cooperação e competição (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Nesse tipo de rede, a governança torna-se indispensável e principal responsável por fiscalizar e certificar as operações das empresas aderentes. São facultadas às organizações a entrada e a saída da rede no momento em que desejarem, não existindo multa ou quaisquer outras formas de sanção. Alguns exemplos são as associações de classe e cooperativas de produtores (GUIMARÃES *et al.*, 2007).

Zaccarelli *et al.* (2008) assinalam, ainda, que a compreensão de um sistema supraempresarial, como as redes de negócios, ultrapassa questões como a concentração geográfica, característica dos *clusters*, ou processos de fidelização, relacionados a redes de negócios. “Práticas e pesquisa evidenciaram a necessidade de considerar um conjunto de fundamentos, que se constituem em evidências observáveis da vantagem competitiva do sistema supraempresarial” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 23).

Essa vantagem competitiva pode ser observada a partir do momento em que a rede é capaz de gerar para seus associados recursos competitivos de difícil imitação, por meio do acesso a informação, compartilhamento de conhecimento e governança efetiva. Além disso, contribui para o fortalecimento da confiança entre os membros e redução do comportamento oportunista (DYER; SINGH, 1998; BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011).

Zaccarelli *et al.* (2008) corroboram com esta linha, ao afirmarem que a adoção de estratégias supraempresariais contribuem para o alcance e a sustentação de diferenciais competitivos a partir das vantagens de aprendizado mútuo, coespecialidade, melhora no fluxo de informação, e economias de escala. Essas vantagens contribuem, respectivamente, para a melhora no processo de desenvolvimento de novos produtos, lucratividade maior em novos nichos de mercados e produtos, redução da incerteza das relações e investimentos conjuntos no desenvolvimento de novos projetos.

Portanto, demonstra-se que a ação coletiva pode gerar ganhos competitivos às empresas, uma vez que a utilização de ativos específicos comuns possibilita a redução dos custos de transação das empresas associadas e a redução do comportamento oportunista, consequência do aumento da reputação dos membros e, conseqüentemente, dos níveis de confiança entre eles (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011). Em suma, “a visão relacional defende que a estratégia coletiva cria uma fonte inimitável de recursos através de uma rede com acesso valioso a informações, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança efetiva” (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011 p. 6).

2.5 Confiança

A confiança é um tema que tem gerado cada vez mais interesse nos estudos organizacionais, e sua importância tem sido abordada em variadas áreas, como liderança, gestão por objetivos, negociação e avaliação de desempenho (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Ressalta-se, ainda, seu componente essencial para a existência de cooperação entre organizações, sendo um dos elementos mais utilizados por gestores que atuam em rede (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Contudo, apesar da quantidade significativa de estudos que apontam para a importância da confiança, poucos são aqueles que atuam no campo da governança supraempresarial e abordam seu impacto na busca por resultados (KLIJN; EDELENBOS; STEIJN, 2010). Mayer, Davis e Schoorman (1995) assinalam ainda a dificuldade em estudá-la dentro das organizações, devido a fatores como a falta de uma definição clara acerca de seu conceito, a dificuldade em apontar a relação entre risco e confiança e a confusão sobre seus antecedentes e conseqüentes.

Para Zaheer, McEvily e Perrone (1998), o grande desafio a ser encarado no estudo organizacional da confiança é: como estender a análise de um fenômeno sociológico inerente à percepção individual para o nível organizacional? Nesse sentido, os autores definem que a confiança pode ser decomposta em duas maneiras distintas: interpessoal e interorganizacional,

representadas na Figura 5. A primeira se refere à extensão da confiança para a outra parte, além das fronteiras da organização, ou seja, o membro de uma organização confia no membro congênere de outra. Já a confiança interorganizacional é definida como a extensão da confiança para a organização parceira, ou seja, para além do indivíduo.

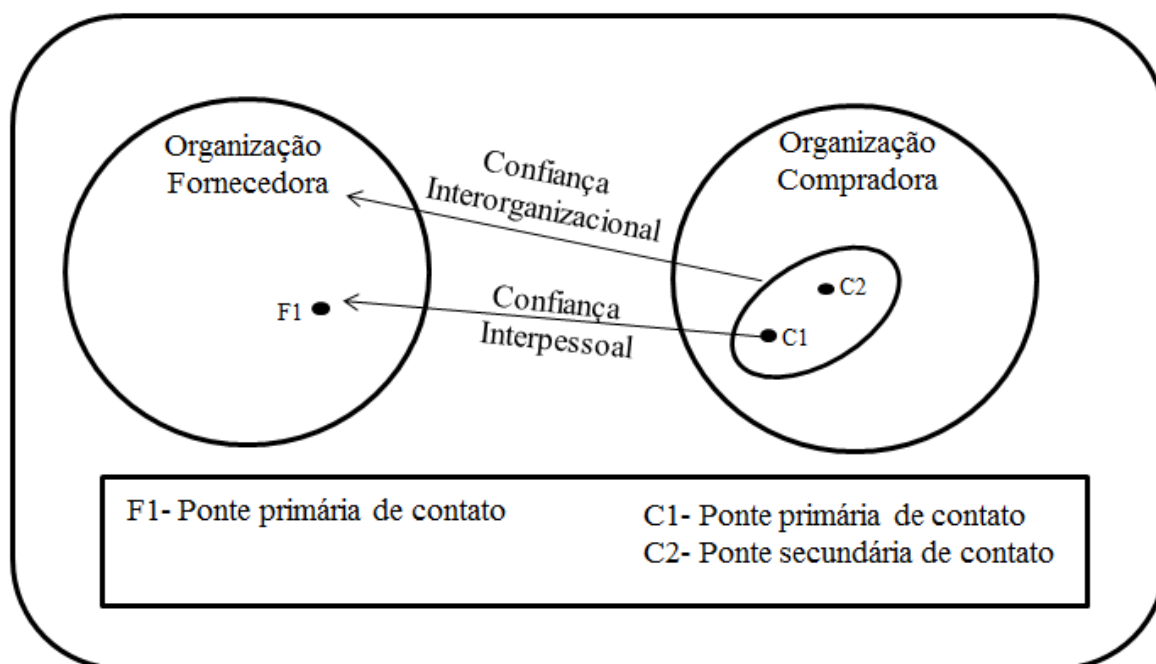


Figura 5 – Confiança interorganizacional e interpessoal
 Fonte: ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998, p. 142, tradução nossa

Child, Faulkner e Tallman (2005) acrescentam outra perspectiva, classificando a existência da confiança em três níveis: entre indivíduos, entre parceiros e entre grupos dentro de uma rede, este último como sendo foco principal deste trabalho.

No ambiente de alta competitividade que se tem trabalhado, organizações estão utilizando, cada vez mais, da participação em redes estratégicas como mecanismo de obtenção de ganhos inerentes a esse tipo de arranjo (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011).

Por outro lado, trabalhar em conjunto gera interdependência entre os entes, sendo a confiança elemento central para que se possam alcançar os objetivos propostos na rede (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). As inúmeras interações e decisões que são tomadas em um ambiente cercado por incertezas (KLIJN; EDELENBOS; STEIJN, 2010) trazem à luz outra consequência da busca por atuações em

rede: a ocorrência de conflitos causados, principalmente, pela proximidade entre os entes desses tipos de organizações (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011).

Nesse cenário em que a atuação em redes de negócios é encarada como importante forma de atuação, a confiança pode ser vista como fator fundamental para que se transforme essa atuação efetivamente em vantagem competitiva às organizações envolvidas, uma vez que ela pode ser considerada rara, valiosa e insubstituível (HITT; IRELAND; HOSKISSON 2003). A confiança pode ser encarada também como uma forma das empresas obterem vantagens competitivas, uma vez que afirmam que ela é capaz de reduzir comportamentos oportunistas e levar a uma forma de governança mais eficaz (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Conforme apresentado na Figura 6, Claro e Claro (2004) propõem um modelo em que a colaboração por meio de ações conjuntas só é possível através da presença de confiança entre os entes envolvidos e de ativos específicos desenvolvidos por cada empresa, ambos sendo afetados pela intensidade e confiabilidade da troca de informações presentes na rede organizacional.



Figura 6 – Modelo de pesquisa
Fonte: Adaptado de Claro e Claro, 2004, p. 70

Sendo assim, pode-se afirmar que a confiança pode ser considerada como um dos fatores fundamentais para a colaboração em relacionamentos de negócios, isto é, um relacionamento baseado em confiança resulta em benefícios econômicos para todas as partes envolvidas (CLARO; CLARO, 2004).

Apesar de existirem diversas definições para o termo confiança, Child, Faulkner e Tallman (2005) apontam que todas elas estão de acordo em afirmar que sua existência se refere à vontade de uma parte em se relacionar com outra, na crença de que as ações tomadas irão ser benéficas, mesmo que isso não possa ser garantido. Segundo os autores, em um ambiente de

atuações supraempresariais, confiança significa acreditar que os parceiros contribuirão com recursos valiosos, mesmo sabendo que ao fazê-lo estarão correndo o risco de atuações oportunistas.

Mesmo com algumas diferenças entre as definições do termo, pode-se ressaltar a vontade de arriscar como uma das poucas características comuns a todas as situações envolvendo a confiança (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995); outros pontos convergentes comumente empregados nas abordagens sobre o tema são: previsibilidade, vulnerabilidade, incerteza, expectativa e honestidade (GOSLING, 2003; KLIJN; EDELENBOS; STEIJN, 2010).

A confiança pode ser vista também como uma relação para aceitar as vulnerabilidades existentes, com base em expectativas positivas e intenções de comportamento do parceiro (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 2003), na qual uma parte acredita na integridade de seu parceiro (MORGAN; HUNT, 1994), levando os atores a interpretarem de forma mais otimista os motivos e ações da outra parte presente na rede em que ele está inserido (UZZI, 1997).

Mayer, Davis e Schoorman (1995) definem a confiança como sendo a vontade de uma das partes em tornar-se vulnerável à ação do outro, independentemente da capacidade de monitorá-lo ou controlá-lo, na expectativa de que o outro contribuirá com ações importantes que não seriam possíveis de maneira isolada.

Acreditar na competência de um ente para contribuir com o alcance de objetivos de toda rede faz com que as partes evitem o conflito e, conseqüentemente, reduzam a possibilidade de perda da cooperação da organização daquela parte capacitada (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998; MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011). Assim, caso a confiança exista na rede como um todo, é mais provável que a governança supraempresarial seja mais eficaz (PROVAN; KENIS, 2008).

A confiança pode ser considerada o mecanismo central capaz de levar eficiência e coordenação ao controle de expectativas e interações entre as partes (MCEVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003), sem a qual não seria possível atingir os objetivos propostos pela rede.

Apesar de ser um dos conceitos cruciais e mais presentes na gestão empresarial, a confiança ainda é, de fato, um dos menos compreendidos (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Diversas teorias surgiram para tentar elucidar mecanismos de mitigação dos riscos inerentes ao trabalho conjunto, buscando maneira de regular, garantir e encorajar o cumprimento das

atividades de modo a evitar as consequências da quebra de confiança (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Confiar mais nos parceiros tende a gerar ganhos econômicos para todos (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005) sendo considerado um mecanismo de redução dos custos e aumento do desempenho nas empresas, uma vez que, ao confiar na organização parceira, negociações terão menores custos, já que, por acreditarem na boa fé do parceiro, acordos podem ser alcançados de maneira mais eficiente (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Em uma análise dos efeitos da confiança sobre o conflito e o desempenho, Zaheer, McEvily e Perrone (1998) demonstraram que, quanto maior a confiança, menor será o conflito entre os agentes e, conseqüentemente, maior será o desempenho. Outros estudos empíricos corroboram essa ideia, apontando que, quanto maior o nível de confiança, maiores são os benefícios para as redes organizacionais, reduzindo ainda os custos de transação, cooperação, redução de conflito, comprometimento e maiores níveis de performance (DIRKS; FERRIN, 2001).

Maciel, Reinert e Camargo (2011) acreditam que a confiança deve ser reconhecida como parte fundamental para a qualidade dos relacionamentos em rede, uma vez que quanto maior for o nível de confiança, menor será a chance de ocorrência de conflitos em redes estratégicas. A presença da confiança e do engajamento podem ser apontados como elementos centrais no sucesso do relacionamento, uma vez que são capazes de encorajar a cooperação entre os parceiros, evita adoção de alternativas de curto prazo em detrimento das de longo prazo, além de reduzir a incerteza de atitudes oportunistas da outra parte (MORGAN; HUNT, 1994; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Por sua vez, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) apontam que, caso haja confiança entre os entes da rede, a probabilidade de uma aliança ser bem-sucedida é maior. Isso se deve ao fato dela ser responsável por aumentar a crença de que as atitudes tomadas pelas partes sejam de interesse coletivo. Além disso, facilita a previsibilidade da ação dos parceiros em situações mais delicadas e que exijam tomadas rápidas de decisão. Assim, os autores argumentam que a crença em um comportamento de lealdade ainda contribui para a redução dos custos de transação, já que as organizações podem alocar menos recursos para monitorar e controlar essas alianças.

Ao elaborar uma análise dessa temática sob o prisma da Teoria dos Custos de Transação, pode-se afirmar que a confiança gera uma eficiência superior nas relações interorganizacionais, uma vez que aumenta a disposição para o compartilhamento de informações, melhorando a tomada de decisão e reduzindo a necessidade das partes em se protegerem contra possíveis comportamentos oportunistas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Evidencia-se, então, a importância fundamental exercida pelo papel da governança como instituição responsável pelo monitoramento do comportamento gestor, na qual a confiança torna-se um elemento-chave para redução de conflitos (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011) garantindo, assim, o aumento no desempenho das empresas.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) propõem, então, um modelo, demonstrado na Figura 7, em que três fatores fundamentais, a capacidade, a benevolência e a integridade das partes, criam uma propensão das partes em confiarem umas nas outras. Assim, é possível que esse arranjo consiga alcançar a confiança plena, responsável por fazer com que as organizações assumam o risco do relacionamento, possibilitando, assim, a obtenção de resultados provenientes dessas interações que não seriam possíveis por meio da ação isolada e concorrencial.

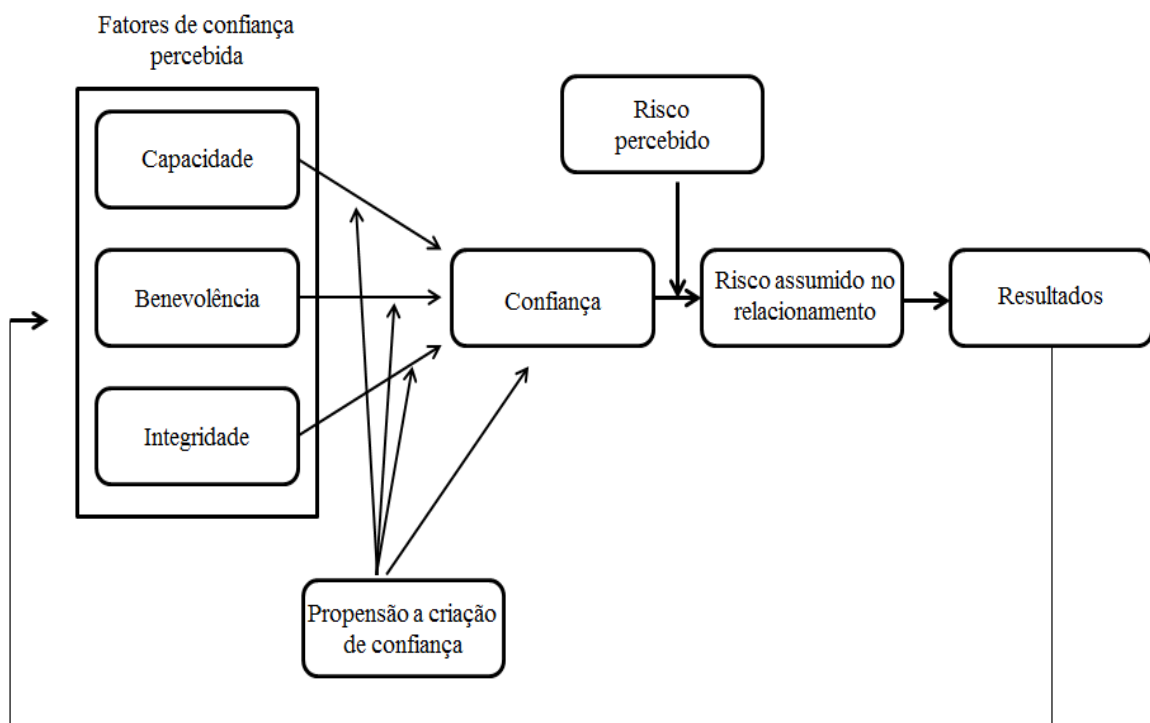


Figura 7 – Proposta de modelo de confiança

Fonte: MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 715, tradução nossa

Dos três fatores fundamentais percebidos para a existência de confiabilidade, a “capacidade” trata-se de um conjunto de habilidades, competências e características que habilitam uma parte a ter certa influência sobre os demais entes mediante a competência altamente elevada em determinadas áreas técnicas (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Os autores apontam ainda que diversos outros teóricos trabalham o mesmo construto utilizando termos similares.

A “benevolência”, por sua vez, é caracterizada pela intenção da parte confiável em fazer o bem àquele que o confia, orientando-o de forma positiva. Os autores exemplificam essa atitude diante da atuação de um mentor e seu pupilo, em que o primeiro tenta ajudar o segundo, mesmo que não receba nenhuma recompensa em troca. “Dessa forma, a benevolência é retratada pela proporção em que o comportamento de uma parte é relevante e está em consonância aos desejos e às necessidades da outra parte” (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011, p. 187).

Por fim, Mayer, Davis e Schoorman (1995) assinalam que “integridade” ou construtos muito similares, como a congruência de valores, têm sido apontados como importantes componentes da confiança por diversos teóricos. Esse construto se relaciona com a confiança à medida que uma parte adere a um conjunto de princípios que a outra julga adequada, levando as partes a se aceitarem e passarem a acreditar umas nas outras.

Diante do exposto, fica claro o papel da confiança como elemento-chave não só para a colaboração em relacionamentos de negócios (CLARO; CLARO, 2004), como também para o sucesso e o desenvolvimento de arranjos cooperativos (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005), sendo elemento fundamental para a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de conflitos e evitando comportamentos oportunistas em entidades supraempresariais (KLIJN; EDELENBOS; STEIJN, 2010; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; CLARO; CLARO, 2004; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998; MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; MORGAN; HUNT, 1994).

2.6 Recursos internos

Diversas questões têm chamado a atenção tanto de acadêmicos da área de Administração Estratégica como de empresários e profissionais, dentre as quais se destaca a constante busca por diferenciais que levem ao desenvolvimento e à manutenção de vantagens competitivas para garantir desempenho superior ao dos concorrentes (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999).

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) acreditam que o porquê de firmas diferirem condutas e desempenho é que tem despertado esse interesse de diversos estudos no campo estratégico. Para entender as origens e os motivos de firmas obterem desempenhos distintos, deve-se basear na identificação dos recursos que permitem que as organizações alcancem vantagens competitivas e desempenhos superiores (SCHMIDT; KEIL, 2013).

Assim, a busca por respostas tem feito com que diversos pesquisadores abordem as firmas como entidades autônomas, buscando vantagens competitivas de fontes externas, como aponta Porter (1980), ou de recursos internos e capacidades, foco principal deste estudo, trabalhado por Barney (1991) (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Diferentes estratégias e condutas distintas tornaram-se, portanto, questões centrais na busca por melhores desempenhos, levando Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999) a destacarem a crescente aceitação do Paradigma SCP (*structure-conduct-performance*), que tem Porter (1980) como um de seus principais expoentes. “Segundo esta linha de pensamento, o desempenho (*performance*) das empresas seria fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria (*structure*) e pela estratégia (*conduct*) adotada pelas empresas” (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999, p. 1).

Nota-se que a vertente destacada acima é foco central do presente estudo, cabendo nesta seção a avaliação da estratégia utilizada pela indústria para melhor utilização de sua estrutura interna, com o objetivo de atingir maior diferencial competitivo.

Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999) apontam que, mais recentemente, inúmeras pesquisas têm apontado que empresas de uma mesma indústria têm indicado diferenças de desempenho superiores às encontradas em indústrias diferentes, o que para os autores sugere que fatores internos exercem uma influência maior que fatores externos.

Nesse sentido, acredita-se que a Visão Baseada em Recursos merece atenção especial de pesquisadores, uma vez que ela adota como foco de análise as questões internas relativas à estrutura da indústria que podem ser capazes de explicar melhor o sucesso ou o fracasso das organizações (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999).

Conforme apontado por Azevedo (2007, p. 2), “o posicionamento e a VBR são amplamente discutidos na literatura da administração, associados à formulação de estratégia, vantagem competitiva sustentável e desempenho superior”.

Na literatura da administração estratégica existem dois eixos centrais relativos ao desempenho organizacional: um que trabalha focado na adaptação da empresa aos fatores externos e outro, foco deste estudo, calcado na Visão Baseada em Recursos (VBR), isto é, tem nos fatores internos da empresa o diferencial para o sucesso (AZEVEDO, 2007).

As sementes da escola da Visão Baseada em Recursos têm sua origem com o trabalho de Penrose (1959), que abordou a questão da teoria do crescimento das firmas sob a perspectiva de questões internas. No entanto, foi apenas a partir dos anos 1980, com o trabalho Wernerfelt (1984), que a VBR se tornou referência.

Nesse sentido, Balestrin, Verschoore e Perucia, (2011, p. 3) afirmam que “a ideia central da VBR é que os retornos acima da média, em um determinado mercado, são resultados dos recursos (tangíveis e intangíveis) que uma empresa possui internamente” Assim, a VBR tem o pressuposto de que as organizações são detentoras não de produtos, mas sim de variados recursos (WERNERFELT, 1984), e é por meio da utilização desses recursos que as empresas conseguem, de fato, obter vantagens competitivas (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001).

Pode-se considerar, portanto que a Visão Baseada em Recursos tenta explicar porque algumas empresas possuem desempenho superior a outras, utilizando-se dos recursos e das capacidades internas tangíveis ou intangíveis como estratégia para se destacarem (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001).

Para Gulati, Nohria e Zaheer (2000), a VBR enfatiza a noção de que recursos controlados pelas empresas têm potencial de prover capacidades competitivas quando esses são inimitáveis e de difícil substituição. Barney (1991), por sua vez, aponta que as primeiras formulações teóricas sobre a VBR traziam a ideia de que são os recursos valiosos e raros que habilitavam as firmas a atingirem uma posição de vantagem competitiva.

Conforme já apresentado, os recursos podem ser classificados entre tangíveis, como máquinas e equipamentos, ou intangíveis, englobando equipe técnica, informação, conhecimento e habilidades (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011). Barney (1991) afirma que os recursos incluem todo tipo de atributo controlado pela firma (máquinas, informação, conhecimento, etc.), que lhe concede forças capazes de implementar estratégias para aumentar sua eficiência e efetividade.

No entanto, o autor destaca que nem todo recurso é estratégico ou capaz de trazer vantagens competitivas. Na lógica central por trás da VBR, os recursos adquiridos ou desenvolvidos por uma organização só se tornam fontes de vantagens competitivas a partir do momento em que são valiosos (BARNEY, 1991), e para se tornar valioso, ele deve possuir quatro propriedades particulares:

- (i) ter valor, permitindo à empresa implantar estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia;
- (ii) ser raro, que seja difícil de encontrar ou escasso;
- (iii) ser imperfeitamente imitável, quando as empresas que não possuem recursos valiosos e raros não possam possuí-los.
- (iv) ser insubstituível, quando não existem equivalentes estratégicos dos concorrentes.

Na Figura 8, observa-se um resumo dos pressupostos de Barney (1991) sobre a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e as condições para atingi-las.

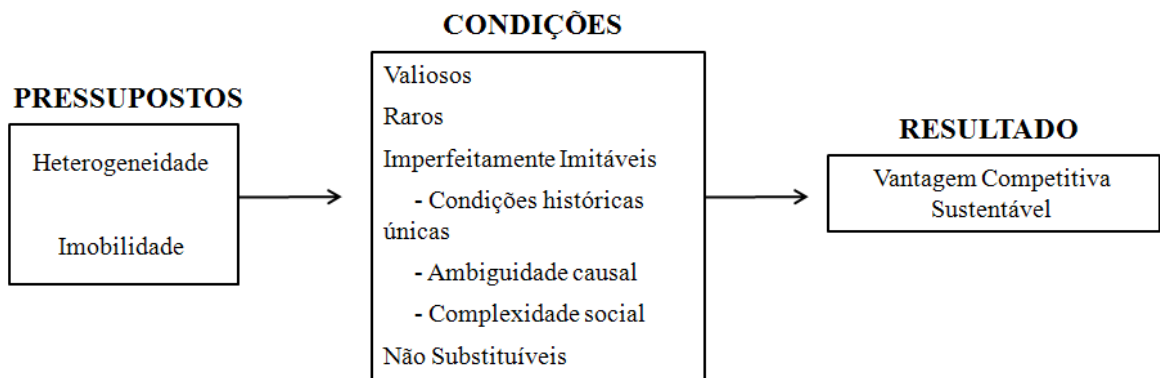


Figura 8 – Relação entre a heterogeneidade e a imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney, 1991, p. 112 *apud* Azevedo, 2007, p. 6

Barney (1991) destaca, ainda, que uma firma possui vantagem competitiva quando ela realiza a implementação de sua estratégia anteriormente a seus concorrentes. Já a vantagem competitiva sustentável ocorre caso os concorrentes não sejam capazes de duplicar os benefícios dessa estratégia.

Para o autor, os recursos podem ser classificados em três categorias: (i) físicos, que incluem as tecnologias físicas usadas pela empresa, como máquinas e equipamentos; (ii) humanos, como treinamento, *know-how*, *expertise* e inteligência; (iii) organizacionais, que envolvem questões como planejamento, estrutura de relatórios formais e coordenação de sistemas.

Balestrin, Verschoore e Perucia (2011), ao fazerem uma síntese da visão de inúmeros autores sobre as características da VBR, destacam que:

- as ações coletivas permitem à empresa desenvolver e acessar recursos externos;
- a cooperação entre empresas permite o desenvolvimento da cooperação como um recurso, da modalidade de relacionamento como um recurso e dos parceiros como um recurso;
- a estrutura relacional pode ser considerada um recurso de difícil imitação que aumenta a competitividade da empresa. (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011, p. 7).

Em suma, pode-se afirmar que, para a Visão Baseada em Recursos, a empresa deve focar sua estratégia partindo dos recursos internos, sejam eles tangíveis ou intangíveis para o ambiente. Assim, empresas com maiores e melhores recursos terão mais vantagens competitivas.

A tentativa de compreender a busca por vantagens competitivas tem feito com que pesquisadores estudem as firmas como entidades autônomas, capazes de obter melhores desempenhos por meio da utilização de vantagens oriundas de fontes externas ou internas à organização (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

No entanto, a imagem de empresas competindo umas com as outras por melhores desempenhos tem se tornado cada vez mais inadequada em um mundo no qual as firmas estão se engajando em redes de relacionamentos sociais, profissionais e de trocas com outras organizações (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Tendo em mente uma perspectiva sistêmica da rede, em que ela é vista como uma única parte, a estratégia adotada pela rede pode, potencialmente, prover maior acesso a informação, recursos, tecnologias, mercados, etc., permitindo que elas possam atingir objetivos estratégicos de aumento de desempenho, compartilhamento de riscos, dentre outros (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Conforme apontado anteriormente, segundo a Visão Baseada em Recursos, dentre as diferentes fontes para obtenção de melhores resultados no campo das teorias estratégicas, destaca-se a não imitação de recursos e capacidades das firmas, que se acredita poder ser alcançada por meio da atuação em entidades supraempresariais (BARNEY, 1991; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Assim, o paradigma SCP aparece como importante expoente, na qual o desempenho das empresas seria determinado pela estrutura da indústria, isto é, tudo que ela possui, incluindo os recursos internos, e pela estratégia adotada por ela para competir (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999).

Diante desse cenário, na busca por novas formas de atuação que gerassem melhores desempenhos, passou-se a admitir redes de negócios como importante alternativa estratégica (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008; ASTLEY, 1984; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011; ZACARELLI *et al.*, 2008).

A ideia de utilização da estrutura da rede como recurso parte do princípio de que o padrão estrutural do relacionamento das firmas é algo único e tem o potencial de oferecer vantagem competitiva a seus membros (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). De acordo com Gulati, Nohria e Zaheer (2000), recentemente, um grande número de pesquisadores tem abordado

diferentes aspectos das redes de negócios e sua relação com o desempenho sob a perspectiva da VBR, o que Gulati (1999) chamou de “Redes de Recursos”.

De fato, as redes de empresas podem ser vistas como criadoras de recursos inimitáveis e de recursos de difícil acesso, atuando como uma ponte para acessar recursos e capacidades; assim, pela perspectiva da VBR, uma importante fonte para criação de valor inimitável baseia-se em redes de recursos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Os autores apontam que redes de negócios permitem empresas a acessarem importantes recursos como informação, capital, bens, serviços e outros fatores que oferecem a oportunidade às empresas de criarem ou manterem vantagens competitivas. Assim, as estruturas supraempresariais e os recursos administrados por cada uma das partes que as compõe podem servir como fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

Acredita-se que essa vantagem só é possível porque essa forma de atuação oferece maior acesso à informação dos membros, possibilitando-os a agirem mais rapidamente que os concorrentes (GULATI, 1999). Além disso, a natureza dos laços criados entre as organizações permite à rede atingir recursos inimitáveis; assim, a filiação a uma rede, por si só, já oferece oportunidades às empresas participantes e barreiras às que estão de fora (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Outro fator que pode influenciar e ser considerado determinante no comportamento e desempenho das firmas é o modelo de rede a ser adotado por determinado agrupamento de empresas (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000) em que cada modelo de organização terá pontos positivos e negativos (ROTH *et al.*, 2012).

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) apontam ainda que além das características de estrutura, filiação e forma de atuação, pesquisas têm apontado a capacidade de gestão da rede como possibilidade de obtenção de vantagens competitivas. Segundo os autores, isso se deve ao fato da alta complexidade desses arranjos e de suas interações, reforçando a importância do uso de mecanismos adequados de governança para gestão da rede.

2.7 Desempenho

Já foram apresentados diversos antecedentes que podem contribuir para o incremento no desempenho das firmas. Nesta seção, portanto, serão apresentados o panorama geral sobre o conceito de desempenho e suas formas de medição.

Fruto da consolidação da globalização como novo paradigma da competição mundial baseado na inovação e na ávida disputa por vantagens competitivas (ZACCARELLI *et al.*, 2007), o desempenho pode ser considerado um dos temas e conceitos mais importantes para estratégia organizacional, chamando a atenção e sendo objeto de estudo tanto de acadêmicos quanto de empresários (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

A busca por maiores rentabilidades tem feito com que gestores busquem novas estratégias empresariais, tentando ajustar da melhor maneira possível a empresa aos seus ambientes internos e externos para obtenção de vantagens competitivas (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008). Para Venkatraman e Ramanujam (1986), a melhoria no desempenho, portanto, é o coração da gestão estratégica.

A vontade de obter ganhos de competitividade e, conseqüentemente, aumentar seu desempenho tem feito com que empresas busquem novas formas de atuação (GUIMARÃES, 2010; DUTRA, 2009). Uma das formas de aumentar o desempenho e superar os concorrentes é por meio da adoção de estratégias de rede (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Diferentemente da visão mais tradicional das teorias estratégicas, em que as companhias buscam a sobrevivência por meio de ações individuais para a perspectiva relacional, a cooperação é vista como uma forma das empresas participantes conseguirem atingir um desempenho superior a outras (BARNEY, 1991).

Nesse sentido, autores como Boaventura e Siqueira (2008), Dutra, Zaccarelli e Santos (2008) e Gameiro (2008) comprovam, mesmo que em pequena escala, a quantidade de estudos sobre a temática e trabalham em seus artigos a influência de estratégias em rede no aumento do desempenho das organizações.

“Desempenho organizacional é um tema que tem recebido considerável atenção em estudos conceituais e empíricos” (CARNEIRO *et al.*, 2005, p. 1), no entanto, os autores apontam que apesar de, ou em função de, diversos trabalhos apontarem os fatores que afetam o desempenho ou a sua mensuração, ainda não se chegou a um consenso sobre como caracterizar o construto ou como mensurá-lo.

A importância do tema e a dificuldade de definição já eram apontadas por Venkatraman e Ramanujam (1986), referências na conceituação do tema. Eles propuseram que um dos fatores para a dificuldade de definição está no tratamento dado pelo campo das teorias estratégicas ao desempenho, que o analisa sob diferentes prismas. Os autores apontam duas vertentes principais para o construto: a financeira, que abrange questões como lucratividade, crescimento e valor de mercado, e a vertente operacional, relacionada a questões como qualidade, satisfação do cliente, inovação e reputação. Assim, Carneiro *et al.* (2005) apontam o desafio hercúleo de organizar essas diferentes perspectivas em um trabalho consistente e integrado.

Vazquez *et al.* (2010) comprovam essa ideia ao realizarem um estudo histórico sobre a publicação acadêmica do tema. Os autores descobriram que entre os anos de 2000 e 2008, o tema foi amplamente discutido em revistas especializadas sob a ótica de variados contextos, como estratégia, competitividade, competência e comprometimento organizacional. No entanto, de acordo com os autores, poucos foram os artigos que ousaram apresentar um conceito de desempenho e, dentre os que fizeram, destacaram-se aqueles que relacionam o tema à eficácia das organizações.

Apesar das diferentes perspectivas adotadas para tratar sobre desempenho organizacional, acredita-se que este é um construto central nas teorias sobre organizações, e sua importância não pode ser ignorada (CAMERON, 1986). Cunha e Corrêa (2013) apontam que o grande desafio enfrentado pelas empresas, principalmente até a década de 1960, era que as medidas de desempenho concentravam-se, exclusivamente, em indicadores financeiros e contábeis.

Para os autores, apenas entre as décadas de 1980 e 1990, quando houve grande procura sobre o que deveria ser mensurado, é que se iniciou uma transição para novas formas de mensuração, baseadas em indicadores de múltiplas perspectivas.

Diante da limitação dos modelos adotados até então, surgiu a ideia de que o bom desempenho está associado a atender os interesses dos diferentes grupos que se relacionam com a organização, isto é, deve-se buscar a satisfação dos *stakeholders* (SANTOS, 2008; CUNHA; CORRÊA, 2013).

O que se pode perceber nessa evolução cronológica dos modelos e conceitos sobre avaliação e desempenho é que cada modelo desenvolvido trouxe consigo um viés voltado especificamente ao elemento novo que ele trazia. Isso não somente coloca o balanceamento de indicadores em risco, como também coloca a incapacidade de modelos prontos serem aplicados em organizações e poderem contar com todas essas variáveis relevantes para uma avaliação e desempenho. Além dessa diversidade de modelos e conceitos, há, ainda, um movimento dialético da área em elementos centrais, como: o foco de atuação dos modelos (mensuração de desempenho versus gestão de desempenho); a perspectiva estratégica do modelo (operacional versus estratégico); a orientação de usuário das informações (executivos versus *stakeholders* e clientes); a abordagem de uso (interna e transacional versus externa relacional). Essas mudanças alteraram a perspectiva de definições essenciais estáticas para os modelos. Depara-se, portanto, com um cenário que torna irrefutável a necessidade de se terem modelos específicos para atenderem os diferentes objetivos estratégicos de cada setor ou tipo de organização e orientarem-se aos seus reais usuários e finalidades de uso (CUNHA; CORRÊA, 2013, p. 488).

Portanto, fica claro que, em geral, não se pode definir o sucesso ou o fracasso de uma organização utilizando-se exclusivamente de uma única métrica. Essa definição deve ser feita somente após a consideração de diversas perspectivas devido à complexidade do conceito (CARNEIRO *et al.*, 2005). Assim, tendo em vista que o desempenho organizacional é um tema amplamente discutido e com diversas definições propostas, na qual cada uma possui suas limitações (BARNEY, 1996), acredita-se que frequentemente tem-se utilizado abordagens inapropriadas para conceituar e medir o desempenho, gerando resultados empíricos conflitantes ou pouco significativos ao fenômeno (CARNEIRO *et al.*, 2007).

Nesse sentido, segundo Barney (1986), diversas definições para desempenho organizacional foram propostas, mas ainda não se chegou ao consenso sobre significado ou quais os critérios para alcançar um melhor resultado, uma vez que cada medida de desempenho contém prós e contras. Assim, o autor aponta que a forma mais adequada de buscar qualidade na análise é por meio da multiplicidade de medidas. Para tal, Barney (1986) aponta quatro planos para análise do desempenho organizacional (a) Sobrevivência; (b) Medidas contáveis; (c) Perspectiva de múltiplos *stakeholders*; (d) Medidas de valor presente.

Por sua vez, Roth *et al.* (2012) acreditam na existência de duas maneiras de monitoramento e mensuração de desempenho. Uma se refere ao controle de resultados, enquanto a outra, ao controle de comportamentos. Conforme Albers (2005 *apud* Roth *et al.*, 2012), o controle dos resultados pode ser medido pelo nível de adequação do parceiro aos padrões exigidos, enquanto o controle de comportamento refere-se ao comportamento dos membros da rede, no qual se verifica a adequação a padrões de comportamento cooperativo e não oportunista.

Outros autores, como Venkatraman e Ramanujam (1986), ao compararem indicadores financeiros e operacionais, também propõem o uso de múltiplas medidas para definição do desempenho organizacional.

Pode-se dizer, portanto, que o desempenho organizacional é “[...] entendido como um conjunto de resultados que a organização vai efetivando à medida que suas atividades são executadas” (RICCI, 2010, p. 53). A medição do desempenho, por sua vez, é ponto crucial para garantir melhores rendimentos às organizações, podendo ser definida de várias formas e entendida de diversas maneiras (RICCI, 2010), conforme será apresentado a seguir.

A preocupação com a mensuração e a avaliação de desempenho, não é recente nas organizações (BORTOLUZZI *et al.*, 2011), obtendo significativa evolução, especialmente nas últimas duas décadas do Século XX (CUNHA; CORRÊA, 2013).

Martins (1999) aponta que após lento crescimento dos estudos sobre o tema na década de 1980, foi a partir da década de 1990, após as publicações de Kaplan (1983; 1984) que as pesquisas sobre sistemas de medição de desempenho explodiram.

“A concepção de avaliar desempenho e produtividade (eficiência) nas organizações surgiu dos ideais positivistas, numa revolução científica em que a matemática servira de respaldo para as experimentações e validações dos processos operacionais” (CUNHA; CORRÊA, 2013, p. 487).

A avaliação de desempenho pode ser mensurada de diversas maneiras e sob diferentes perspectivas. Conforme apontado anteriormente, a falta de definição sobre o desempenho pode ser uma das explicações para a grande variedade de ferramentas de avaliação de desempenho presentes na literatura sobre o tema (VALMORBIDA; BORTOLUZZI; ENSSLIN, 2011).

Valmorbida, Bortoluzzi e Ensslin (2011, p. 3) apontam que mecanismos de desempenho organizacional passam pela necessidade de “construir, fixar e disseminar o conhecimento sobre o contexto a ser avaliado”, além de poder constituir-se em uma das etapas para o processo de gestão de uma organização.

Pode-se afirmar, portanto, que a medição e avaliação do desempenho é um passo extremamente importante para que se possa diagnosticar e trabalhar as causas de problemas ligados ao desempenho, desde processos simples até das próprias organizações (BUOSI, 2003). “De uma forma geral, num contexto empresarial, a medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de um negócio por meio de métricas ou indicadores de desempenho” (BUOSI, 2003, p. 2).

Os sistemas de medição de desempenho (SMD) são importantes ferramentas utilizadas para apoiar organizações no processo de implantação e acompanhamento de estratégias e melhorias (BUOSI, 2003; QUEIROZ, 2006).

Para Queiroz (2006), os SMDs, no início, tinham foco basicamente financeiro e eram utilizados para controlar resultados. Com o tempo, o foco e o objetivo desses sistemas foram se aperfeiçoando, adaptando-se cada vez mais à necessidade das organizações em competir em ambientes dinâmicos e de alta competitividade. Martins (1999) também aponta que, motivado por esse ambiente, um dos benefícios da utilização de sistemas de medição de desempenho é a possibilidade de melhorias contínuas, na qual as organizações podem adaptar-se a novas realidades. Por isso, empresas passaram a adotar também medidas não financeiras e de multicritérios, mensurando ativos intangíveis, como capital intelectual, aprendizado e inovação (QUEIROZ, 2006). Ricci (2010) aponta que para o controle eficaz do desempenho organizacional são fundamentais: informação sobre padrões, desempenho real e ações para correção de desvio.

Dessa forma, existem vários sistemas de medição de desempenho. Em um estudo descritivo que buscou identificar as principais pesquisas e ferramentas de avaliação de desempenho organizacional encontrados na literatura, Valmorbida, Bortoluzzi e Ensslin (2011) conseguiram levantar 92 ferramentas diferentes, demonstrando ainda claro crescimento das publicações sobre o tema a partir dos anos 2000. Além disso, os autores destacam que as principais ferramentas utilizadas envolvem análises de multicritérios como a Análise Envoltória de Dados (DEA), o *Balanced Scorecard* (BSC) e a Metodologia Multicritério de apoio a decisão (MCDA-C), em detrimento daquelas com monocritérios, o que pode ser

explicado, em grande parte, pelas limitações apresentadas por ferramentas que utilizam apenas um indicador.

O Quadro 2 apresenta os diversos modelos de medição de desempenho que mais se destacaram e seus respectivos autores.

Acredita-se, então, que os indicadores de desempenho contribuem ativamente para um bom planejamento e controle organizacional, estabelecendo metas e apresentando resultados de forma clara, podendo ser utilizados como ferramentas para análise do desempenho, evidenciando sua importância para as organizações (RICCI, 2010). Dessa maneira, a medição de desempenho apresenta uma estrutura de indicadores relacionados a diversas dimensões competitivas que refletem a realidade da empresa, sendo considerada elemento estratégico para seu desenvolvimento (MARTINS, 1999).

Quadro 2 – Novas propostas de modelos de sistemas de medição de desempenho apresentadas na década de 1990

Modelo	Fonte
- SMART – “ <i>Performance Pyramid</i> ”	- Cross e Linch (1990); McNair et alli (1990)
- Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo	- Azzone et alli (1991)
- Sistema de <i>Feedback</i> de Gestão do Desempenho	- Graddy (1991)
- <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	- Kaplan e Norton (1992); Kaplan e Norton (1993); Kaplan (1994); Kaplan e Norton (1996a-b)
- Modelo para Medição do Valor Adicionado	- Barker (1993)
- Estruturas de Indicadores de Gestão	- Muscat e Fleury (1993)
- Sete Critérios do Desempenho	- Sink e Tuttle (1993)
- Medição do Progresso da TQM	- Cupello (1994)
- Matriz do Objetivo de Desempenho	- Das (1994)
- Desempenho Quantum	- Hronec (1994)
- <i>Performance Measurement Questionnaire</i> (PMQ)	- McMann e Nanni (1994)
- --	- Rummmler e Brache (1994)
- --	- De Ron (1995)
- Modelo de Medição de Desempenho para Manufatura Classe Mundial	- Kasul e Motwani (1995)
- Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio	- Lee <i>et alli</i> (1995)
- Modelo de Medição de Desempenho	- Rose (1995)
- Prêmio da Qualidade “Malcolm Baldrige”	- Bemowski (1996), Best (1997) e Brown (1997)
- Medição de Desempenho para Gestão por Processos	- De Toni e Tonchia (1996)
- Sistema de Medição de Desempenho Integrado	- Bititci <i>et alli</i> (1997)
- Sistema de Medição de Desempenho Proativo	- Daniels e Burns (1997)
- Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	- Ghalayini <i>et alli</i> (1997)
- <i>Accountability Scorecard</i>	- Nickols (1997a)
- <i>Strategic Scorecard</i>	- Slater <i>et alli</i> (1997)

Fonte: MARTINS, 1999, p. 78

3 METODOLOGIA

Métodos de pesquisa e suas análises quantitativas e qualitativas têm se tornado importantes recursos auxiliares no sistema de informação que apoia a tomada de decisão tanto de pesquisadores quanto de homens de negócios, principalmente no ambiente atual em que somos expostos permanentemente a um elevado volume de dados (FREITAS; MOSCAROLA, 2002). Os autores acreditam que a investigação pode ser responsável por trazer importante subsídio para a assertividade e redução das incertezas na tomada de decisão.

Freitas e Moscarola (2002, p. 2) apontam que “frente a um ambiente de negócios amplo e turbulento, a pesquisa passa a representar um recurso de grande poder para se coletar, analisar e extrair informações valiosas de dados, tanto externos como internos às organizações”. Assim, a definição da estratégia e da natureza da pesquisa a serem trabalhadas dependerão da situação e dos objetivos que se tem, além das limitações de tempo e recurso, devendo, portanto, prevalecer o bom senso do pesquisador para a ponderação dessas variáveis (FREITAS; MOSCAROLA, 2002).

Assim, acredita-se que é viável “com o auxílio de uma ferramenta estatística eficiente e de fácil manuseio, levantar e explorar informações consistentes que possam trazer respostas ágeis a muitos questionamentos que surgem no dia a dia de uma organização e mesmo no trabalho do profissional de pesquisa” (FREITAS; MOSCAROLA, 2002, p. 26).

Dessa forma, este capítulo tem como objetivo abordar o percurso metodológico que foi adotado para a realização do estudo, por meio dos procedimentos de caracterização da pesquisa, do modelo hipotético proposto e da coleta de dados.

Primeiramente, classifica-se a abordagem da pesquisa e sua natureza quanto aos fins. Depois, é apontado o universo a ser trabalhado na pesquisa. Logo, apresentou-se a forma de coleta de dados, seguido pelo modelo de mensuração e método selecionado para a análise e tratamento dos dados obtidos. E, por fim, é apresentado o modelo estrutural hipotético e seus componentes.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para Gil (2010), pesquisa científica tem o objetivo de propiciar respostas aos problemas propostos por meio de um procedimento racional e sistemático voltado “à aquisição de novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecidos problemas práticos” (GIL, 2010, p. 27).

A pesquisa pode ser caracterizada ainda quanto à sua abordagem, isto é, ela pode ser quantitativa ou qualitativa. Para distinguir os dois, Collis e Hussey (2005) destacam que a primeira perspectiva, objeto deste estudo, busca medir determinado fenômeno por meio da coleta e análise de dados numéricos ao qual se devem aplicar testes estatísticos. Vergara (2005) propõe que este tipo de pesquisa tem como objetivo identificar relações entre variáveis, buscando testar hipóteses preestabelecidas pelo pesquisador. Em suma, a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados, aplicando, normalmente, alguma forma de análise estatística (MALHOTRA, 2011). Já a segunda forma, é caracterizada pela subjetividade, na qual os resultados são coletados por técnicas pouco estruturadas que, geralmente, não podem ser generalizadas (VERGARA, 2005).

Assim, diante dos métodos de abordagem apresentados e conforme mencionado anteriormente, trabalhou-se nesta pesquisa com uma análise **quantitativa**, isto é, o estudo focou na mensuração dos fenômenos que envolveu a coleta e análise de dados numéricos e a aplicação de testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005) o que, por natureza, concedeu-lhe caráter objetivo.

Quanto aos fins, esta pesquisa apresentou-se como **descritiva**, isto é, adotou um método de técnicas padronizadas de coleta de dados, com o uso de questionário para descrever características de determinada população ou fenômeno, tentando identificar possíveis relações entre as variáveis (GIL, 2010; VERGARA, 2005).

Hair *et al.* (2005, p. 86) apontam que “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritivas em uma questão de pesquisa”. Assim, as hipóteses surgem para servir de guia ao que, de fato, precisa ser mensurado. Já para Malhotra (2011) este tipo de pesquisa supõe que um conhecimento prévio do autor sobre o tema, com uma clara definição do problema em suas hipóteses, além de normalmente demandar amostras grandes e representativas

Por fim, pode-se afirmar que o estudo apresentou um corte **transversal**, no qual os dados foram coletados em apenas um momento temporal, sendo sintetizados de forma estatística (HAIR *et al.*, 2005). O levantamento transversal é o estudo descritivo mais utilizado e pode ser considerado uma fotografia instantânea de determinado fenômeno (MALHOTRA, 2011).

3.2 Coleta de dados

Para a elaboração da pesquisa, é necessário o levantamento e a coleta de informações que, dentre os diversos métodos existentes, para este trabalho, foi utilizado o tipo *survey*. Segundo Hair *et al.* (2005), este método de estudo é um procedimento para coletar dados de forma primária com indivíduos, sendo utilizados quando o projeto de pesquisa envolve uma grande amostra.

Para Babbie (1999), a pesquisa tipo *survey* justifica-se caso o objetivo seja conseguir uma descrição, explicação ou exploração de determinado fenômeno. Ainda segundo o autor, o método *survey* é um tipo de pesquisa social empírica que pretende verificar a distribuição de determinados atributos. Assim, a coleta de dados se dá por meio de um questionário estruturado e padronizado, “[...] com um conjunto de questões formalizadas para a obtenção de informações dos entrevistados” (MALHOTRA, 2011, p. 240).

Hair *et al.* (2005) afirmam que o questionário está direcionado à coleta de dados padronizada, permitindo que o pesquisador levante informações necessárias com o intuito de obter as respostas das hipóteses da pesquisa.

Assim, neste trabalho, foi adotado o método *survey*, no qual foi aplicado um questionário estruturado, acompanhado de instrução de preenchimento, por meio de instrumento eletrônico, e distribuído durante ações realizadas e/ou apoiadas por uma Federação de Minas Gerais entre os meses de abril e julho de 2015. Esse procedimento garantiu o sigilo das informações, posto que o respondente não era diretamente identificado.

3.3 Universo de pesquisa e amostra

De acordo com Hair *et al.* (2005), o universo da pesquisa é descrito pela quantidade total de elementos ou conjuntos com particularidades em comum. Nesse mesmo sentido, Malhotra (2011, p. 268) define uma população como sendo “o total de todos os elementos que compartilham alguns conjuntos comuns de características”. Já Collis e Hussey (2005) propõem que a população de pesquisa é formada pelos grupos de pessoas ou itens escolhidos para a realização da pesquisa.

A amostra, por sua vez, é uma parte dos elementos totais da população, podendo ser divididos em dois grandes grupos, probabilísticos e não probabilísticos (HAIR *et al.*, 2005). Segundo os autores, o primeiro método é baseado em procedimentos aleatórios, no qual os elementos contam com possibilidades conhecidas de serem selecionadas; já no segundo método, a seleção é feita por critérios subjetivos, ficando a cargo do pesquisador.

Na etapa inicial de elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste, utilizando uma amostragem não probabilística por conveniência, composta por 8 respondentes que avaliaram pertinência, coerência, distribuição e formulação das 28 afirmativas presentes no questionário.

Já na etapa de aplicação do questionário final da pesquisa, também foi adotada uma amostragem não probabilística por conveniência, sendo realizada com um total de 181 respondentes, em um questionário com 5 variáveis para caracterização do entrevistado e mais 28 questões sobre o objeto de estudo, divididos em 5 constructos (Confiança, Atuação em Rede, Recursos Internos, Governança Supraempresarial e Desempenho).

A opção por trabalhar, nesta pesquisa, com o método não probabilístico, com a seleção de respondentes acontecendo por conveniência e acessibilidade se deve ao fato de que este método “envolve a seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias (HAIR *et al.*, 2005, p. 247) além de que pode ser considerada aquela com menor consumo recursos, tanto de tempo quanto financeiro (MALHOTRA, 2011).

A amostragem foi selecionada para tentar avaliar a contribuição da atuação em rede, confiança e recursos internos na construção de uma governança supraempresarial efetiva e sua influência no desempenho das empresas. Foram selecionados, como unidade de análise, convidados a participar voluntariamente, representantes de diferentes organizações representadas por uma Entidade Sindical de Grau Superior de fins não econômicos, instituída por iniciativa de uma Federação de Minas Gerais, limitando-se a empresas que participaram ou participam de atividades apoiadas ou promovidas pela FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais).

No entanto, como o questionário foi distribuído em diferentes eventos, bem como disparados de forma *on-line* para empresas que haviam fornecido endereço eletrônico em diferentes atividades promovidas pela Federação, não foi possível mensurar ou estimar o tamanho exato da população atingida por este trabalho.

3.4 A Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

Conforme mencionado anteriormente, na tentativa de identificar os antecedentes da efetividade da governança supraempresarial e sua influência no desempenho das empresas envolvidas, foi selecionada para análise, uma Federação do Estado de Minas Gerais.

Esta escolha justifica-se pela importância econômica e social dessa instituição, bem como pelo amplo escopo de trabalho, pelo tempo de atuação e pela capilaridade geográfica.

Surgida em 12 de fevereiro de 1933 e reconhecida por carta sindical 10 anos depois, o Sistema FIEMG é uma Entidade Sindical de Grau Superior, constituída para fins de coordenação, proteção e representação legal das categorias econômicas pertencentes ao ramo da indústria, na base territorial do Estado de Minas Gerais.

O Sistema FIEMG é composto por cinco empresas, cada uma com uma finalidade específica: Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), que tem como principal papel a defesa de interesses e representatividade da indústria mineira; Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais (CIEMG), que trabalha na articulação de interesses e valorização do associativismo; Serviço Social da Indústria (SESI), com foco na qualidade de vida dos trabalhadores da indústria e seus familiares; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), maior complexo de educação profissional da América Latina; e Instituto Euvaldo Lodi (IEL) que promove a interlocução entre empresas e centros de conhecimento em Minas Gerais.

O objetivo da FIEMG é liderar o processo de desenvolvimento sustentável da indústria mineira, trabalhando para que ela se torne cada vez mais competitiva e inovadora, capaz de gerar novos negócios, riqueza e desenvolvimento, tornando-se uma indústria que se destaque no Brasil e no exterior e que seja o motor para o crescimento econômico e social de toda Minas Gerais, promovendo a melhoria contínua das condições socioeconômicas do estado e do país.

Com experiência de 60 anos de experiência e atuação, o Sistema FIEMG, por meio de suas cinco empresas, representa atualmente aproximadamente 65 mil indústrias, além de possuir 136 sindicatos patronais filiados, 10 unidades regionais posicionadas estrategicamente no território mineiro, 11 conselhos temáticos, 10 câmaras setoriais e mais de 200 unidades operacionais. De acordo com seu estatuto, a FIEMG tem, como principais objetivos e prerrogativas, dentre outras atribuições:

- representar as categorias nela compreendidas;
- defender os interesses gerais das indústrias que congrega e representá-las perante os Poderes Públicos, colaborando com a proposição de soluções para os assuntos que direta ou indiretamente interessem à atividade de produção e expansão da economia nacional;
- contribuir para o desenvolvimento sustentado e participar como parceira ativa na construção de uma sociedade econômica, política e socialmente desenvolvida;

- induzir a excelência da indústria mineira, fortalecendo sua permanente competitividade, institucionalizando a continuidade empresarial, buscando alcançar ambiência não restritiva à atividade empresarial;
- manter serviços técnicos de interesse da categoria representada.

Para Olavo Machado Junior, presidente da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gérias (FIEMG), o associativismo empresarial é um dos principais pilares de sustentação da Federação, contribuindo para fortalecer e assegurar credibilidade junto ao poder público e demais segmentos cujas ações impactam na atividade industrial. Assim, acredita-se que os sindicatos e as empresas são o “DNA” da FIEMG.

O presidente destaca, ainda, a importância da união da indústria na defesa de seus interesses legítimos, além de assegurar que o Sistema FIEMG trabalha com determinação para cumprir a missão de ser essencial à indústria mineira.

No Brasil, o conceito de associativismo engloba cada setor produtivo no chamado Sistema ‘S’ (representado, em âmbito nacional, pela Confederação Nacional da Indústria – CNI –, nos estados pelas Federações de Indústria no país, além do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI –, Serviço Social da Indústria – SESI). O sistema é uma organização privada, sem fins lucrativos que, para realização de suas atividades no apoio a indústria local, tem como base de arrecadação para suas atividades a contribuição sindical compulsória prevista nos artigos de 578 a 591 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Do montante arrecadado com a contribuição sindical, 60% ficam com o sindicato que representa cada categoria – mesmo se a empresa não for sindicalizada –, enquanto o Ministério do Trabalho recebe 20% e a federação estadual da indústria do estado em questão, 15%. À CNI cabem 5% do total. Na ausência do sindicato, porém, a federação fica com 60%, o Ministério do Trabalho com 20% e a CNI com 20% (SIMMME, 2015).

3.5 Modelo hipotético

A construção do instrumento de pesquisa e do modelo teórico apresentado e adotado neste trabalho se deu a partir da base teórica estudada e exposta ao longo do referencial teórico, bem como pela observação e percepção do pesquisador/orientador, sendo formuladas hipóteses relacionadas às variáveis estudadas e construído um modelo estrutural hipotético.

O modelo estrutural hipotético que leva a formulação das hipóteses é apresentado na Figura 9.

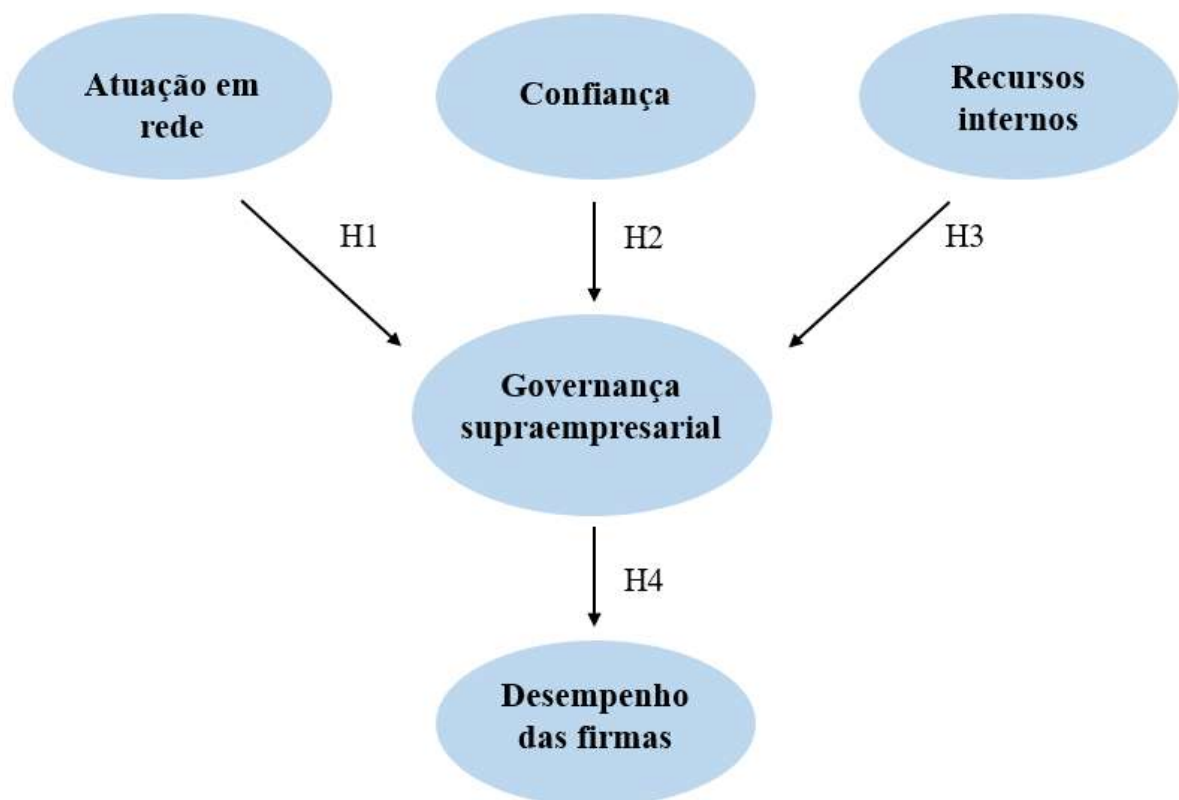


Figura 9 – Modelo teórico hipotético

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5.1 Hipóteses

As hipóteses formuladas para esta pesquisa são as seguintes:

- H1: A atuação em rede influencia a construção de uma governança supraempresarial efetiva.
- H2: A confiança entre os entes formadores da rede tem relação positiva com a efetividade da governança supraempresarial.
- H3: Os recursos internos da entidade supraempresarial influenciam positivamente a efetividade da governança supraempresarial.
- H4: Uma governança supraempresarial efetiva contribui positivamente para aumentar o desempenho das empresas do agrupamento.

3.6 Análise dos dados

Para análise e tratamento dos dados deste estudo foi utilizada a análise estatística multivariada que emprega métodos estatísticos para analisar diversas variáveis simultaneamente. Assim, os dados recolhidos a partir da amostragem obtida foram submetidos a um tratamento estatístico por meio da Modelagem de equações estruturais, via método PLS (*Partial Least Squares – Path Modeling*), utilizando a função *plspm()* do pacote *plspm* do *software* R (versão 3.2.0).

A utilização deste tratamento teve como base a definição de Gosling e Gonçalves (2003, p. 84) para quem a Modelagem de Equações estruturais é “um caminho hipotético de relações lineares entre um conjunto de variáveis”, capaz de prescrever relações entre as variáveis latentes e observadas. Assim, defende-se que este modelo estatístico foi selecionado por permitir ao pesquisador testar as relações entre múltiplas variáveis (FARIAS; SANTOS 2000). Hair *et al.* (2005) corroboram esta ideia ao afirmar que a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais permite o uso de relações separadas para cada conjunto de variáveis dependentes, estimando relações de dependência.

Além disso, para comparar os índices estimados pelo modelo estrutural com as variáveis de caracterização, foram utilizados os testes de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 1999).

4 TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa foi realizada com um total de 181 respondentes, em um questionário com 5 variáveis para caracterização do entrevistado e mais 28 questões sobre o objeto de estudo, divididos em 5 constructos (Confiança, Atuação em Rede, Recursos Internos, Governança Supraempresarial e Desempenho). Foram obtidos um total de 5.068 respostas para as 28 questões sobre o objeto de estudo, destacando que não foram encontradas células em branco, não sendo necessária a exclusão de nenhum indivíduo ou variável.

O Quadro 3 apresenta a relação de siglas por item, bem como seus respectivos constructos.

Quadro 3 – Relação das siglas por item

Constructo	Item	Descrição
Confiança	CONF-1	Confiar na FIEMG é importante para as atividades da minha empresa.
	CONF-2	Acredito que a FIEMG possa ajudar a minha empresa em imprevistos circunstanciais.
	CONF-3	A FIEMG é uma instituição que faz o correto para ajudar a minha empresa.
	CONF-4	O relacionamento com a FIEMG encoraja a abertura, trocas de ideias e informações...
	CONF-5	Estar ligado à FIEMG diminui minha percepção de vulnerabilidade no setor em que atuo.
Atuação em Rede	AR-1	Uma relação próxima à FIEMG tem sido importante para minha empresa.
	AR-2	A FIEMG contribui para a promoção da integração entre as empresas que representa.
	AR-3	A cooperação entre as empresas via FIEMG permite o desenvolvimento dos recursos...
	AR-4	A estrutura relacional entre as empresas e a FIEMG pode ser considerada um recurso...
	AR-5	A FIEMG proporciona ambientes adequados para aumento das interações entre as empresas.
Recursos Internos	RI-1	O corpo técnico da FIEMG é capacitado e auxilia a agregação de conhecimento à minha empresa.
	RI-2	Os processos internos da FIEMG auxiliam a minha empresa a desenvolver e acessar recursos externos.
	RI-3	A FIEMG colabora para manter-me atualizado em relação ao mercado.
	RI-4	Os recursos tecnológicos de conhecimentos oferecidos pela FIEMG contribuem para melhoria...
	RI-5	A estrutura física da FIEMG oferece benefícios a seus associados.
Governança Supraempresarial	GSE-1	A liderança exercida pela FIEMG contribui de alguma forma na gestão da minha empresa.
	GSE-2	Os dirigentes da FIEMG são influentes no mercado e contribuem para a competitividade dos setores.
	GSE-3	A FIEMG atua de forma imparcial, representando o interesse de todas as empresas industriais...
	GSE-4	A FIEMG é capaz de orientar e influenciar comportamentos das empresas por ela representadas.
	GSE-5	Os processos de gestão da FIEMG são claros e produtivos.
	GSE-6	A FIEMG possui mecanismos efetivos para fiscalização dos setores.
	GSE-7	Os gestores da FIEMG transferem conhecimentos para minha empresa.
Desempenho	DP-1	Obtenho lucros maiores por meio da relação com a FIEMG.
	DP-2	Eu me torno mais competitivo com o apoio da FIEMG.
	DP-3	O desempenho e os resultados dos projetos desenvolvidos na minha empresa são perceptíveis...
	DP-4	O alinhamento com as orientações da FIEMG favorece o alcance dos objetivos gerais dos meus...
	DP-5	Estar ligado à FIEMG traz boa reputação à minha empresa na comunidade de negócios.
	DP-6	Com apoio da FIEMG nossa empresa está em processo de crescimento em mercados e produtos.

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se, também, a existência de dois tipos de *outliers*: os univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Nesse sentido, os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável foi 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3,29]$ (HAIR *et al.*, 2009). Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados.

No entanto, os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra, uma vez que, conforme apontado por Hair *et al.* (2009), acredita-se que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados.

Para descrição das variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados, utilizou-se o cálculo das frequências absolutas e relativas. Já a apresentação e a comparação dos itens de cada constructo se deu a partir da utilização da média e do intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança, fixando a escala *likert* da escala de concordância para variar de -1 (Discordo Plenamente) a 1 (Concordo Plenamente). Dessa forma, valores médios negativos indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto que valores positivos indicam que os indivíduos tendem a concordar. O método *bootstrap* (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidades da variável de interesse, o que justifica sua utilização para elaboração dessa pesquisa.

Para a elaboração desta pesquisa, utilizou-se a técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) que permite o teste de diferentes hipóteses sobre as relações entre variáveis latentes e observadas (GOSLING; GONÇALVES, 2003). O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural.

O modelo de mensuração tem como principal objetivo medir a capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito. Assim, para verificar a validade do modelo de mensuração, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR *et al.*, 2009). Para verificar a validade convergente e discriminante foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que garante tal validade caso a Variância Média Extraída – AVE –, que indica

o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (BERNSTEIN; NUNNALLY, 1994).

Outro critério utilizado para verificar a validação discriminante e que apresentou melhores resultados para este estudo foi o das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY *et al.*, 1995), no qual a validação discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas.

A confiabilidade dos constructos trabalhados foi mensurada a partir da utilização do Alfa de Cronbach (AC) e da Confiabilidade Composta (CC). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos.

Já para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, foi utilizado o método *Bootstrap*, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados.

Para verificar a qualidade dos ajustes do modelo estrutural, foram utilizados o R^2 e o GoF (AMATO *et al.*, 2004). O R^2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos e a média dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%. Ainda não existem na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior o valor, melhor o ajuste. (HAIR *et al.*, 2009).

Para Modelagem de Equações Estruturais via método PLS foi utilizado função *plspm()* do pacote *plspm* do *software* R (versão 3.2.0). Para comparar os índices estimados pelo modelo estrutural com as variáveis de caracterização, foram utilizados os testes de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 1999).

4.1 Descrição da base de dados

4.1.1 Análise de dados faltantes e outliers

Conforme apresentado, a pesquisa foi realizada com um total de 181 respondentes, em um questionário com 5 variáveis para caracterização do entrevistado e mais 28 questões sobre o objeto de estudo, divididos em 5 constructos (Confiança, Atuação em Rede, Recursos Internos, Governança Supraempresarial e Desempenho). Como não foram encontradas células em branco, não houve necessidade de exclusão de nenhum indivíduo ou variável, acarretando, assim, num total de 5.068 respostas para as 28 questões sobre o objeto de estudo.

Para validação da pesquisa, foi realizada uma avaliação dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. De acordo com Hair *et al.* (2009), os *outliers* podem ser classificados em quatro categorias distintas que podem apresentar: (1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; (2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

No tratamento estatístico realizado com os dados desta pesquisa, não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, o que acabou por não evidenciar o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados.

Ao longo da pesquisa, buscou-se verificar também a existência de *outliers* univariados, que consistem na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo. Foram encontradas 28 observações distribuídas em 8 variáveis. Para diagnosticá-las é necessária a padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão, 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3, 29]$ foram consideradas *outliers* (HAIR *et al.*, 2009).

Já os *outliers* multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo, foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base nesse método, foram encontradas 15 observações atípicas de forma multivariada.

Todavia, por acreditar que as observações são casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*, 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

4.1.2 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresentaram distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) (ESPOSITO VINZI *et al.*, 2010) oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM – *Covariance-based Structural Equation Modeling*), uma vez que não exige suposições de normalidade dos resíduos.

Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM), existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados deixou de ser um grande problema para quando se trabalha com Equações Estruturais.

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 1999), todas as 378 relações foram significativas ao nível de 5%.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Para todos os constructos foram observados p-valores menores que 0,001, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos constructos.

4.2 Resultados

4.2.1 Caracterização das empresas e dos respondentes

O Quadro 4 apresenta a descrição do perfil das empresas e dos respondentes. Dessa forma, pode-se destacar que:

- 35,39% dos respondentes eram sócios, enquanto que 14,04% eram diretores, totalizando quase 50% dos pesquisados com cargos de alta gestão, o que tende a gerar respostas mais precisas, uma vez que fazem parte do nível estratégico de planejamento das organizações;
- 49,12% das empresas atuavam em conjunto com a FIEMG há mais de 5 anos, demonstrando, portanto o planejamento de longo prazo e a possibilidade de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis por meio da atuação conjunta.
- 75,14% dos respondentes afirmaram que suas empresas tinham filiação a algum sindicato;
- a variável setorial não apresentou consistência no resultado, posto que era uma questão de caracterização descritiva, o que levou, em alguns casos, a respostas inconclusivas.

Quadro 4 – Frequência para as variáveis de caracterização das empresas e dos respondentes

Variáveis		Nº	%
Cargo	Sócio	63	35,39%
	Diretor	25	14,04%
	Gerente	40	22,47%
	Outros	50	28,09%
Setor	Alimentício	18	10,29%
	Comércio	13	7,43%
	Indústria	27	15,43%
	Outros	117	66,86%
Tamanho da empresa	Micro	41	22,78%
	Pequena	59	32,78%
	Média	41	22,78%
	Grande	39	21,67%
Filiação a sindicato	Não	45	24,86%
	Sim	136	75,14%
Tempo em que a empresa atua em conjunto com a FIEMG	Até 1 ano	28	16,37%
	De 1 a 3 anos	35	20,47%
	De 3 a 5 anos	24	14,04%
	Mais de 5 anos	84	49,12%

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Análise descritiva das variáveis dos constructos

Conforme apresentado na metodologia, a escala Likert de concordância foi fixada para variar de -1 (Discordo Plenamente) a 1 (Concordo Plenamente) para que os valores médios negativos indicassem tendência a discordar, enquanto que valores médios positivos indicassem tendência a concordar. Na tabela seguinte podem ser observados a média, o desvio padrão e o intervalo de confiança *bootstrap* para cada item.

Tabela 1 – Apresentação e descrição dos itens dos constructos

Constructo	Item	Média	D.P. ¹	I.C. - 95% ²	1	2	3	4	5	6	7
Confiança	CONF-1	0,65	0,46	[0,58; 0,71]	1,7%	0,6%	2,8%	12,7%	12,7%	18,8%	50,7%
	CONF-2	0,52	0,47	[0,46; 0,59]	1,7%	2,8%	2,2%	13,3%	23,8%	23,2%	33,0%
	CONF-3	0,60	0,46	[0,53; 0,66]	1,7%	0,6%	5,5%	8,8%	15,5%	28,2%	39,7%
	CONF-4	0,64	0,47	[0,57; 0,70]	1,7%	2,2%	2,8%	7,7%	15,5%	22,1%	48,0%
	CONF-5	0,36	0,57	[0,28; 0,44]	6,6%	3,3%	4,4%	17,7%	21,5%	21,5%	25,0%
Atuação em Rede	AR-1	0,63	0,49	[0,56; 0,70]	3,3%	0,6%	2,2%	9,9%	16,6%	16,0%	51,4%
	AR-2	0,61	0,46	[0,53; 0,67]	1,7%	0,0%	6,6%	7,7%	17,1%	24,3%	42,6%
	AR-3	0,44	0,49	[0,36; 0,51]	3,3%	2,2%	3,9%	14,4%	27,6%	23,8%	24,8%
	AR-4	0,34	0,53	[0,26; 0,42]	5,5%	2,2%	8,3%	15,5%	24,9%	25,4%	18,2%
	AR-5	0,58	0,47	[0,52; 0,65]	1,7%	1,1%	5,0%	9,9%	16,6%	26,5%	39,2%
Recursos Internos	RI-1	0,61	0,44	[0,55; 0,67]	1,7%	1,7%	2,2%	8,8%	16,6%	29,8%	39,2%
	RI-2	0,43	0,53	[0,35; 0,50]	3,9%	2,2%	7,7%	14,4%	19,9%	24,3%	27,6%
	RI-3	0,55	0,51	[0,47; 0,62]	3,9%	1,1%	5,0%	8,8%	16,0%	29,3%	35,9%
	RI-4	0,50	0,49	[0,43; 0,57]	3,3%	1,1%	4,4%	13,3%	18,2%	30,9%	28,8%
	RI-5	0,60	0,51	[0,53; 0,67]	3,3%	2,2%	3,3%	7,2%	14,9%	24,3%	44,8%
Governança Supraempresarial	GSE-1	0,42	0,52	[0,35; 0,49]	3,9%	2,2%	5,5%	17,1%	21,0%	24,3%	26,0%
	GSE-2	0,53	0,46	[0,47; 0,60]	2,2%	0,6%	3,9%	13,8%	19,3%	28,2%	32,0%
	GSE-3	0,54	0,51	[0,46; 0,60]	2,8%	3,3%	2,8%	9,9%	19,9%	24,9%	36,4%
	GSE-4	0,51	0,47	[0,45; 0,58]	1,1%	1,7%	5,5%	14,4%	21,0%	24,3%	32,0%
	GSE-5	0,46	0,50	[0,39; 0,53]	2,2%	2,2%	6,1%	17,7%	18,2%	24,9%	28,7%
	GSE-6	0,31	0,54	[0,24; 0,39]	5,5%	2,2%	8,3%	21,0%	21,5%	22,7%	18,8%
	GSE-7	0,43	0,51	[0,36; 0,50]	3,9%	2,8%	2,8%	18,8%	19,9%	27,6%	24,2%
Desempenho	DP-1	0,18	0,57	[0,09; 0,26]	7,7%	5,5%	10,5%	23,2%	23,8%	13,8%	15,5%
	DP-2	0,42	0,55	[0,34; 0,49]	5,0%	4,4%	3,9%	12,2%	24,3%	22,7%	27,5%
	DP-3	0,32	0,56	[0,24; 0,40]	6,6%	1,7%	9,9%	17,1%	19,9%	24,3%	20,5%
	DP-4	0,40	0,54	[0,32; 0,48]	5,5%	1,1%	7,2%	13,3%	23,8%	25,4%	23,7%
	DP-5	0,57	0,49	[0,50; 0,65]	3,3%	0,6%	3,3%	11,6%	16,6%	25,4%	39,2%
	DP-6	0,41	0,55	[0,33; 0,49]	5,0%	1,1%	8,8%	14,9%	18,2%	24,9%	27,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Avaliando os itens de cada constructo, pode-se destacar que em todos eles os entrevistados tendem, em média, a concordar com todas as afirmações apresentadas.

- O constructo Confiança foi o constructo com os maiores índices de concordância em média, sendo que as afirmações CONF-1 (Confiar na FIEMG é importante para as atividades da minha empresa) e CONF-4 (O relacionamento com a FIEMG encoraja abertura, trocas de ideias e informações), foram aquelas com maiores índices de aceitação com 65% e 64%, respectivamente.
- O constructo Atuação em Rede teve seus maiores índices de concordância de 63% e 61% nas afirmações AR-1 (Uma relação próxima à FIEMG tem sido importante para minha empresa) e AR-2 (A FIEMG contribui para a promoção da integração entre as empresas que representa), respectivamente.
- O constructo Recursos Internos foi o que apresentou a segunda maior média de concordância com destaque para as afirmações RI-1 (O corpo técnico da FIEMG é capacitado e auxilia a agregação de conhecimento à minha empresa), com 61% de concordância, e RI-5, (A estrutura física da FIEMG oferece benefícios a seus associados) que teve 60% de aceitação.
- O constructo Governança Supraempresarial, tema central desta pesquisa, foi aquele com maior número de afirmações, 07 no total, sendo que os pesquisados têm maior nível de concordância com as afirmações relativas a contribuição para a competitividade dos setores causada pela influência exercida pelos dirigentes da FIEMG no mercado. Também pela imparcialidade da atuação da entidade, atuando no interesse de todas as empresas industriais por ela representadas.
- Em relação ao constructo Desempenho, apesar de ter sido aquele com os menores índices de concordância, a afirmação DP-5 (Estar ligado a FIEMG traz boa reputação à minha empresa na comunidade de negócios) apresentou um índice de 57% de aceitação, que é considerado elevado.

4.3 Modelagem de equações estruturais

4.3.1 Modelo de mensuração (*outer model*)

Na análise do modelo de mensuração são verificadas (i) a validade convergente, que garante que os indicadores de um construto estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente; (ii) a validade discriminante, que verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse; e (iii) a confiabilidade dos construtos, que revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

A fim de testar a validade convergente dos construtos, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), no qual a validade é atestada caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores e varia de 0% a 100% (HAIR *et al.*, 2009), seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Por sua vez, para verificar a validade discriminante, além da utilização do critério de Fornell *et al.* (1981) apresentado acima também foi realizado o critério das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995). Por esse critério, alcança-se a validação discriminante quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas.

Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os índices AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo.

O método *Bootstrap* foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados.

Pode-se verificar na Tabela 2 os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração apresentado na pesquisa.

Afirma-se que para um bom modelo de mensuração, as cargas fatoriais (CF) devem estar acima de 0,70 ou a comunalidade, acima de 0,40; porém, itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados (HAIR *et al.*, 2009), pois, ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Dessa forma, pode-se destacar que:

- não houve nenhum item que apresentou carga fatorial abaixo de 0,50;
- avaliando os intervalos de confiança (**I.C - 95%** - Totalmente positivos), nota-se que todos os pesos foram significativos, o que confirma a importância de todos os itens para formação do indicador que representará o constructo.

Tabela 2 – Modelo de mensuração

Constructo	Item	Peso	I.C. - 95%¹	C.F.²	Com.³
Confiança	CONF-1	0,251	[0,23; 0,28]	0,886	0,785
	CONF-2	0,244	[0,21; 0,28]	0,793	0,629
	CONF-3	0,241	[0,21; 0,27]	0,849	0,721
	CONF-4	0,262	[0,24; 0,30]	0,855	0,731
	CONF-5	0,208	[0,17; 0,25]	0,747	0,557
Atuação em Rede	AR-1	0,257	[0,23; 0,29]	0,847	0,717
	AR-2	0,253	[0,23; 0,29]	0,880	0,774
	AR-3	0,227	[0,20; 0,26]	0,828	0,685
	AR-4	0,211	[0,18; 0,25]	0,773	0,598
	AR-5	0,241	[0,22; 0,27]	0,862	0,743
Recursos Internos	RI-1	0,247	[0,23; 0,28]	0,875	0,766
	RI-2	0,236	[0,22; 0,26]	0,883	0,780
	RI-3	0,236	[0,21; 0,27]	0,874	0,764
	RI-4	0,233	[0,21; 0,26]	0,852	0,727
	RI-5	0,209	[0,17; 0,24]	0,816	0,666
Governança Supraempresarial	GSE-1	0,178	[0,16; 0,20]	0,801	0,641
	GSE-2	0,173	[0,16; 0,19]	0,859	0,739
	GSE-3	0,174	[0,16; 0,19]	0,883	0,779
	GSE-4	0,167	[0,15; 0,18]	0,835	0,698
	GSE-5	0,175	[0,16; 0,19]	0,880	0,774
	GSE-6	0,150	[0,13; 0,17]	0,795	0,633
	GSE-7	0,168	[0,15; 0,19]	0,842	0,709
Desempenho	DP-1	0,179	[0,17; 0,19]	0,867	0,751
	DP-2	0,190	[0,18; 0,21]	0,906	0,822
	DP-3	0,193	[0,18; 0,21]	0,923	0,851
	DP-4	0,193	[0,18; 0,21]	0,905	0,819
	DP-5	0,186	[0,17; 0,21]	0,809	0,654
	DP-6	0,186	[0,18; 0,20]	0,911	0,830

¹ Intervalo de Confiança - Validação Bootstrap., ² Carga Fatorial, ³ Comunalidade
 Fonte: Dados da pesquisa

A análise de validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e confiabilidade dos construtos foi realizada na Tabela 3 e na Tabela 4 e, de acordo com o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), não houve validação discriminante para os constructos analisados, uma vez que algumas variâncias compartilhadas foram maiores que as AVEs.

Tabela 3 – Validação do modelo de mensuração

Constructos	Itens	A.C. ¹	C.C ²	1º av ³	2º av ⁴	AVE ⁵	Variâncias Compartilhadas			
							1	2	3	4
1- Confiança	5	0,884	0,915	3,420	0,525	0,685				
2- Atuação em Rede	5	0,894	0,922	3,520	0,503	0,703	0,697			
3- Recursos Internos	5	0,912	0,934	3,700	0,433	0,741	0,653	0,755		
4- Governança Supraempresarial	7	0,932	0,945	4,970	0,504	0,710	0,632	0,634	0,714	
5- Desempenho	6	0,946	0,957	4,730	0,514	0,788	0,546	0,513	0,598	0,709

¹ Alfa de Cronbach, ² Confiabilidade Composta, ³ Primeiro Auto valor, ⁴ Segundo Auto valor, ⁵ Variância Extraída
Fonte: Dados da pesquisa

Porém, ao utilizar o método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995), o critério de validação discriminante foi alcançado, uma vez que as cargas fatoriais dos itens foram maiores que todas as suas cargas fatoriais cruzadas.

Tabela 4 – Cargas Fatoriais Cruzadas

Constructo	Item	CONF	AR	RI	GSE	DP
Confiança	CONF-1	0,886	0,691	0,719	0,682	0,638
	CONF-2	0,793	0,672	0,590	0,664	0,601
	CONF-3	0,849	0,725	0,724	0,655	0,609
	CONF-4	0,855	0,767	0,759	0,713	0,641
	CONF-5	0,747	0,583	0,528	0,565	0,563
Atuação em Rede	AR-1	0,785	0,847	0,796	0,719	0,711
	AR-2	0,739	0,880	0,731	0,708	0,614
	AR-3	0,636	0,828	0,686	0,636	0,574
	AR-4	0,658	0,773	0,661	0,591	0,527
	AR-5	0,673	0,862	0,760	0,675	0,564
Recursos Internos	RI-1	0,759	0,774	0,875	0,771	0,692
	RI-2	0,714	0,788	0,883	0,739	0,661
	RI-3	0,689	0,764	0,874	0,737	0,673
	RI-4	0,690	0,718	0,852	0,729	0,715
	RI-5	0,616	0,690	0,816	0,652	0,576
Governança Supraempresarial	GSE-1	0,692	0,693	0,756	0,801	0,758
	GSE-2	0,660	0,689	0,730	0,859	0,742
	GSE-3	0,724	0,692	0,720	0,883	0,704
	GSE-4	0,686	0,705	0,688	0,835	0,644
	GSE-5	0,707	0,666	0,735	0,880	0,735
	GSE-6	0,582	0,615	0,626	0,795	0,615
	GSE-7	0,630	0,631	0,718	0,842	0,758
Desempenho	DP-1	0,605	0,560	0,598	0,713	0,867
	DP-2	0,670	0,653	0,719	0,755	0,906
	DP-3	0,618	0,612	0,690	0,766	0,923
	DP-4	0,706	0,675	0,716	0,769	0,905
	DP-5	0,657	0,670	0,710	0,739	0,809
	DP-6	0,673	0,639	0,675	0,739	0,911

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, em relação a validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e confiabilidade dos constructos, pode-se destacar que:

- todos os constructos apresentaram os índices de confiabilidade AC e CC acima de 0,70, evidenciando, assim, a confiabilidade dos constructos;
- todos os constructos foram unidimensionais, pois não apresentaram nenhum segundo autovalor maior que 1;
- todos os constructos apresentaram AVE superior a 0,50, indicando validação convergente.

4.3.2 Modelo estrutural (*inner model*)

De acordo com Hair *et al.* (2009), a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto que as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

O modelo de mensuração e o modelo de regressão foram realizados através do método PLS (*Partial Least Square*). Nesse sentido, Modelos de Equações Estruturais (SEM) são muito populares em diversas disciplinas, sendo a abordagem PLS uma alternativa à abordagem tradicional, baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave, com o mínimo de demanda, na qual se devem considerar os seguintes pontos: as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

Para verificar a qualidade do ajuste, foram utilizados o R^2 e o GoF, no qual o R^2 representa em uma escala de 0 a 100 o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos com a média dos R^2 do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo

ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto mais próximo de 100%, melhor o ajuste (HAIR *et al.*, 2009).

Os resultados dos testes realizados são apresentados na Tabela 5 e, posteriormente, representados de forma didática na Figura 10. Para o modelo apresentado, são consideradas como variáveis endógenas (dependentes) os constructos Governança Supraempresarial e Desempenho.

Tabela 5 – Modelo Estrutural

Endógena	Exógena	β	I.C. - 95% ¹	E.P.(β) ²	Valor-p	R ²
Governança Supraempresarial	Confiança	0,287	[0,17; 0,42]	0,071	0,000	75,3%
	Atuação em Rede	0,098	[-0,08; 0,29]	0,085	0,249	
	Recursos Internos	0,528	[0,33; 0,70]	0,079	0,000	
Desempenho	Governança	0,842	[0,78; 0,90]	0,040	0,000	70,9%

¹ Intervalo de Confiança - Validação Bootstrap; ² Erro Padrão; GoF = 72,87%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos e apresentados na tabela acima revelaram que:

Em relação à Governança Supraempresarial:

- Existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ($\beta=0,287$ [0,17; 0,42]) da Confiança sobre a Governança Supraempresarial. Sendo assim, quanto maior a Confiança, maior é a Governança Supraempresarial.
- Existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ($\beta=0,528$ [0,33; 0,70]) dos Recursos Internos sobre a Governança Supraempresarial. Sendo assim, quanto maiores os Recursos Internos, maior é a Governança Supraempresarial.
- Não houve influência significativa da Atuação em Rede sobre a Governança Supraempresarial.
- Os três indicadores acima conseguiram explicar 75,3% da variabilidade de Governança Supraempresarial.

Em relação ao Desempenho:

- Existe influência significativa (p -valor=0,000) e positiva ($\beta=0,842$ [0,78; 0,90]) da Governança Supraempresarial sobre o Desempenho. Sendo assim, quanto maior a Governança Supraempresarial, maior é o Desempenho.
- O indicador acima conseguiu explicar 70,9% da variabilidade de Desempenho.

Cabe, ainda, ressaltar que:

- O modelo apresentou um GoF de 72,87%.
- Os intervalos de confiança via Bootstrap estão de acordo com os resultados encontrados pelo valor- p , indicando uma maior validade aos resultados apresentados.

Conforme mencionado, a Figura 10 é uma representação dos resultados aplicados no modelo hipotético desenvolvido para este trabalho. Assim, diante do exposto, ficam claras as relações significativas e não significativas encontradas, além de contribuir para a visualização da comprovação ou não das hipóteses construídas, onde H2, H3 e H4 se confirmaram positivas e, por outro lado, H1 acabou por não se comprovar verdadeira.

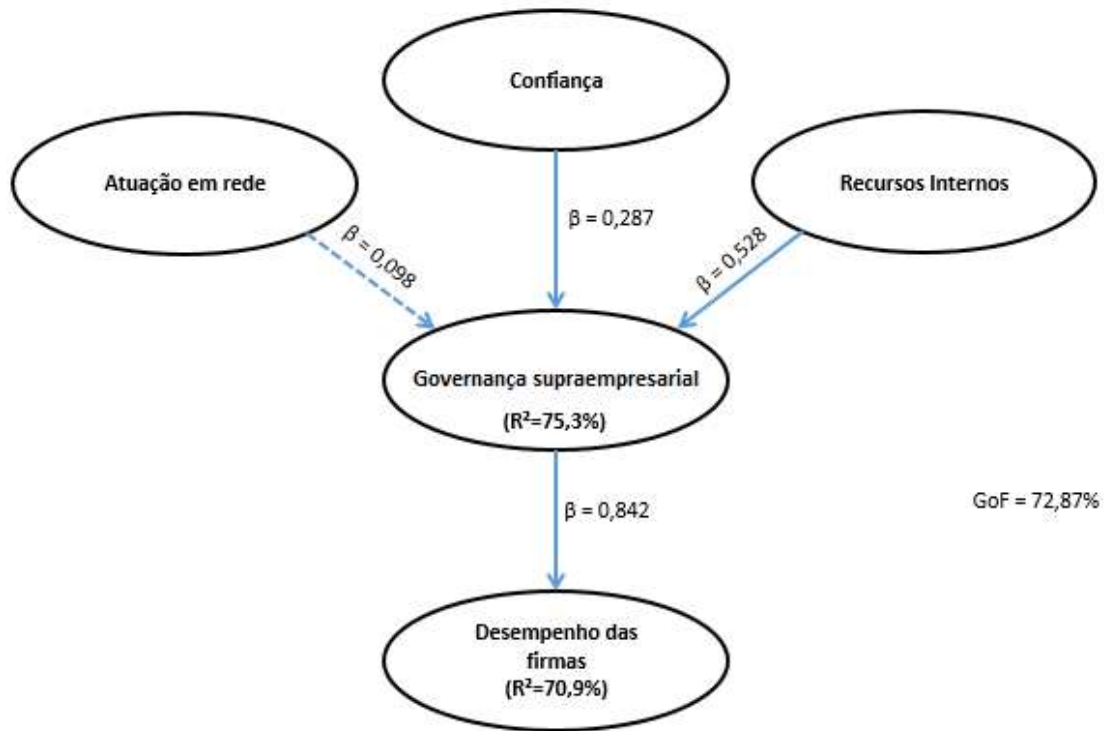


Figura 10 – Ilustração do modelo estrutural
Fonte: Dados da pesquisa

Além das relações observadas entre os indicadores independentes (Exógeno) sobre os dependentes (Endógeno), foi possível verificar os efeitos diretos e indiretos das relações entre eles. Destacam-se os seguintes aspectos:

- houve um efeito indireto positivo significativo (0,242 [0,12; 0,35]) da Confiança sobre o Desempenho;
- houve um efeito indireto positivo significativo (0,445 [0,28; 0,60]) dos Recursos Internos sobre o Desempenho;
- não houve um efeito indireto significativo da Atuação em Rede sobre o Desempenho.

Tabela 6 – Efeitos diretos, indiretos e totais

Relações	Direto	Indireto	Total	I.C. - 95%*
Confiança -> Governança	0,287	-	0,287	[0,17; 0,42]
Confiança -> Desempenho	-	0,242	0,242	[0,12; 0,35]
Atuação em Rede -> Governança	0,098	-	0,098	[-0,08; 0,29]
Atuação em Rede -> Desempenho	-	0,083	0,083	[-0,08; 0,23]
Recursos Internos -> Governança	0,528	-	0,528	[0,33; 0,70]
Recursos Internos -> Desempenho	-	0,445	0,445	[0,28; 0,60]
Governança -> Desempenho	0,842	-	0,842	[0,78; 0,90]

* Intervalo de Confiança Bootstrap.

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.3 *Análise multigrupo*

Posteriormente ao ajuste global (toda a amostra), ajustou-se novamente o modelo de equações estruturais, de forma a realizar comparações Multigrupo para cada tamanho de empresa (Micro/Pequena e Média/Grande).

Avaliando o modelo de mensuração, pode-se verificar na Tabela 7 que:

- os pesos atribuídos aos itens dos constructos foram estatisticamente iguais entre os grupos, indicando que a forma de entender e medir os constructos não variou por grupo.

Tabela 7 – Comparação do modelo de mensuração entre os grupos utilizando validação Bootstrap

Constructo	Micro/Pequena					Média/Grande			
	Item	Peso	I.C. - 95% ¹	C.F. ²	Com. ³	Peso	I.C. - 95% ¹	C.F. ²	Com. ³
Confiança	CONF-1	0,248	[0,22; 0,28]	0,888	0,789	0,246	[0,19; 0,29]	0,883	0,780
	CONF-2	0,242	[0,22; 0,28]	0,827	0,684	0,237	[0,16; 0,34]	0,742	0,550
	CONF-3	0,217	[0,18; 0,25]	0,811	0,658	0,276	[0,24; 0,32]	0,915	0,837
	CONF-4	0,257	[0,23; 0,30]	0,849	0,720	0,266	[0,22; 0,32]	0,874	0,764
	CONF-5	0,224	[0,19; 0,26]	0,822	0,676	0,189	[0,09; 0,26]	0,645	0,415
Atuação em Rede	AR-1	0,260	[0,23; 0,31]	0,825	0,681	0,250	[0,21; 0,29]	0,885	0,783
	AR-2	0,255	[0,22; 0,30]	0,875	0,766	0,251	[0,21; 0,31]	0,887	0,787
	AR-3	0,225	[0,19; 0,26]	0,832	0,693	0,228	[0,17; 0,28]	0,818	0,669
	AR-4	0,214	[0,17; 0,25]	0,811	0,658	0,208	[0,13; 0,28]	0,728	0,530
	AR-5	0,236	[0,21; 0,27]	0,852	0,726	0,249	[0,21; 0,32]	0,876	0,768
Recursos Internos	RI-1	0,260	[0,23; 0,32]	0,867	0,752	0,228	[0,21; 0,26]	0,895	0,802
	RI-2	0,240	[0,22; 0,27]	0,887	0,786	0,230	[0,21; 0,26]	0,876	0,767
	RI-3	0,240	[0,20; 0,29]	0,864	0,747	0,229	[0,20; 0,26]	0,894	0,799
	RI-4	0,233	[0,20; 0,27]	0,853	0,727	0,232	[0,20; 0,27]	0,846	0,716
	RI-5	0,197	[0,14; 0,24]	0,792	0,627	0,225	[0,20; 0,26]	0,855	0,731
Governança Supraempresarial	GSE-1	0,177	[0,16; 0,21]	0,787	0,620	0,177	[0,16; 0,20]	0,820	0,672
	GSE-2	0,177	[0,16; 0,20]	0,861	0,742	0,168	[0,15; 0,20]	0,861	0,742
	GSE-3	0,170	[0,15; 0,20]	0,863	0,746	0,182	[0,16; 0,20]	0,919	0,844
	GSE-4	0,172	[0,16; 0,19]	0,858	0,737	0,159	[0,12; 0,20]	0,806	0,650
	GSE-5	0,180	[0,16; 0,20]	0,890	0,793	0,166	[0,15; 0,19]	0,873	0,763
	GSE-6	0,142	[0,11; 0,17]	0,742	0,550	0,160	[0,14; 0,18]	0,868	0,754
	GSE-7	0,177	[0,15; 0,21]	0,837	0,701	0,152	[0,13; 0,17]	0,864	0,746
Desempenho	DP-1	0,182	[0,17; 0,20]	0,864	0,746	0,175	[0,15; 0,20]	0,867	0,752
	DP-2	0,192	[0,18; 0,21]	0,909	0,826	0,188	[0,16; 0,21]	0,900	0,810
	DP-3	0,190	[0,18; 0,21]	0,912	0,832	0,198	[0,18; 0,22]	0,939	0,882
	DP-4	0,191	[0,18; 0,21]	0,919	0,845	0,196	[0,17; 0,23]	0,890	0,792
	DP-5	0,180	[0,16; 0,20]	0,841	0,707	0,193	[0,17; 0,24]	0,759	0,576
	DP-6	0,187	[0,17; 0,21]	0,899	0,808	0,185	[0,17; 0,21]	0,932	0,869

¹ Intervalo de Confiança - Validação Bootstrap., ² Carga Fatorial, ³ Comunalidade

Fonte: Dados da pesquisa

Ao avaliar o modelo estrutural, pode-se verificar na Tabela 8 que:

- existe influência significativa da Confiança sobre a Governança Supraempresarial apenas no grupo das empresas de tamanho Micro/Pequena;
- não houve influência significativa da Atuação em Rede sobre a Governança Supraempresarial em ambos os grupos;
- existe influência significativa dos Recursos Internos sobre a Governança Supraempresarial em ambos os grupos;
- existe influência significativa da Governança Supraempresarial sobre o Desempenho em ambos os grupos.

Tabela 8 – Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por grupo

Endógena	Exógena	Micro/Pequena				Média/Grande			
		β	I.C. - 95% ¹	E.P.(β) ²	Valor-p	β	I.C. - 95% ¹	E.P.(β) ²	Valor-p
Governança	Confiança	0,455	[0,25; 0,63]	0,098	0,000	0,136	[-0,07; 0,34]	0,107	0,209
Supraempresarial	Atuação em Rede	0,150	[-0,08; 0,41]	0,110	0,174	0,013	[-0,24; 0,22]	0,131	0,922
	Recursos Internos	0,327	[0,07; 0,61]	0,108	0,003	0,733	[0,55; 0,91]	0,114	0,000
Desempenho	Governança	0,856	[0,79; 0,91]	0,052	0,000	0,833	[0,71; 0,92]	0,063	0,000

¹ Intervalo de Confiança - Validação Bootstrap; ² Erro Padrão

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela seguinte, nota-se que os intervalos de confiança para o R² se sobrepõem, o que indica que o modelo se adequa igual e razoavelmente bem para os dois grupos. O GoF apresentou valores consideravelmente satisfatórios para os dois grupos, embora caiba destacar que o grupo das empresas de tamanho Micro/Pequena apresentou o maior valor.

Tabela 9 – Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por grupo

Endógena	Micro/Pequena		Média/Grande	
	R ²	I.C. - 95%*	R ²	I.C. - 95%*
Governança Supraempresarial	79,4%	[68,6%; 88,5%]	72,6%	[56,2%; 87,5%]
Desempenho	73,2%	[62,1%; 82,2%]	69,4%	[50,6%; 84,2%]
GoF	74,45%		72,18%	

* Intervalo de Confiança Bootstrap

Fonte: Dados da pesquisa

Ao avaliar os efeitos indiretos, pode-se verificar na Tabela 10 que:

- houve um efeito indireto positivo significativo da Confiança sobre o Desempenho apenas no grupo das empresas de tamanho Micro/Pequena;
- houve um efeito indireto positivo significativo dos Recursos Internos sobre o Desempenho em ambos os grupos;
- não houve um efeito indireto significativo da Atuação em Rede sobre o Desempenho em ambos os grupos.

Tabela 10 – Efeitos diretos, indiretos e totais nos modelos ajustados por grupo

Relações	Micro/Pequena				Média/Grande			
	Direto	Indireto	Total	I.C. - 95%*	Direto	Indireto	Total	I.C. - 95%*
Confiança -> Governança	0,455	-	0,455	[0,25; 0,63]	0,136	-	0,136	[-0,07; 0,34]
Confiança -> Desempenho	-	0,390	0,390	[0,22; 0,55]	-	0,113	0,113	[-0,06; 0,28]
Atuação em Rede -> Governança	0,150	-	0,150	[-0,08; 0,41]	0,013	-	0,013	[-0,24; 0,22]
Atuação em Rede -> Desempenho	-	0,128	0,128	[-0,07; 0,35]	-	0,011	0,011	[-0,19; 0,20]
Recursos Internos -> Governança	0,327	-	0,327	[0,07; 0,61]	0,733	-	0,733	[0,55; 0,91]
Recursos Internos -> Desempenho	-	0,279	0,279	[0,06; 0,54]	-	0,611	0,611	[0,42; 0,79]
Governança -> Desempenho	0,856	-	0,856	[0,79; 0,91]	0,833	-	0,833	[0,71; 0,92]

* Intervalo de Confiança Bootstrap

Fonte: Dados da pesquisa

Os modelos estruturais para os dois grupos podem ser visualizados na Figura 11 e na Figura 12, apresentadas a seguir.

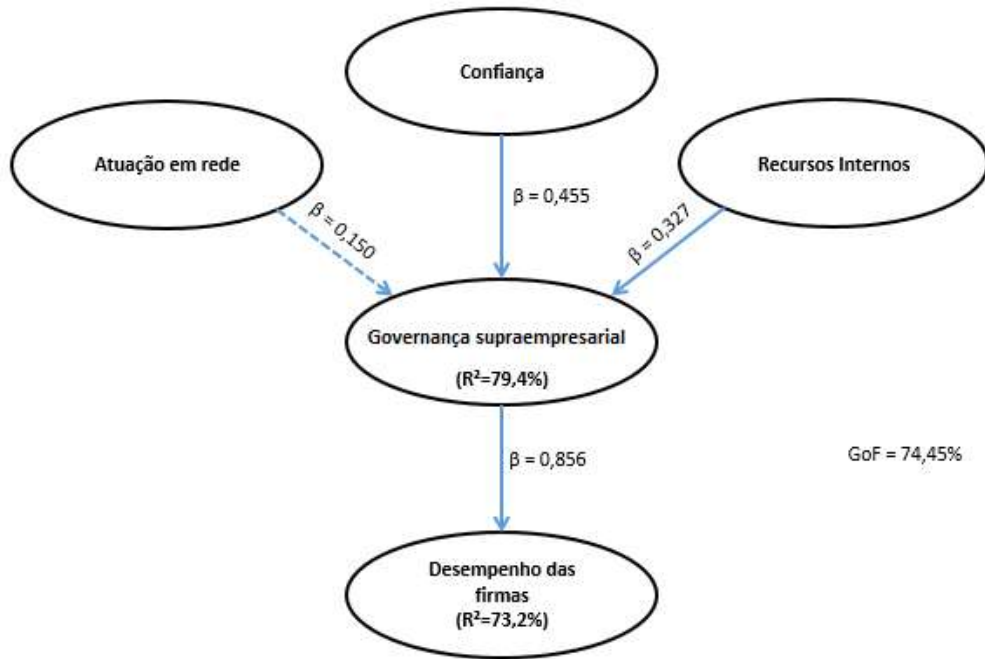


Figura 11 – Ilustração do modelo estrutural para Micro/Pequena
Fonte: Dados da pesquisa

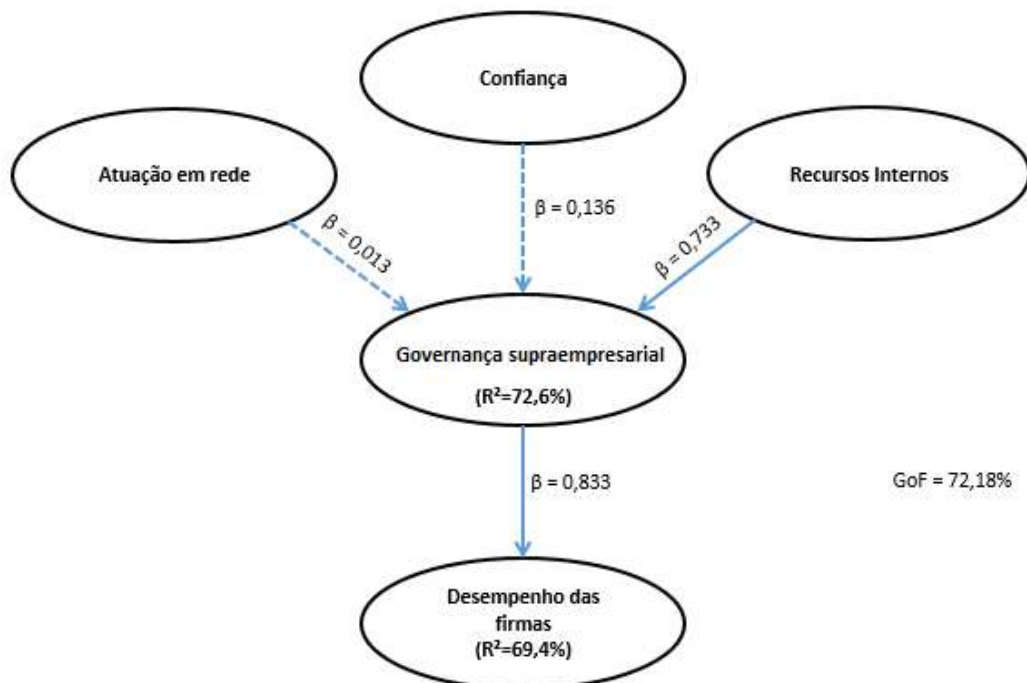


Figura 12 – Ilustração do modelo estrutural para Média/Grande
Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Comparação dos índices com as variáveis de caracterização

Na Tabela 11, foi realizada uma comparação dos índices estimados pelo modelo estrutural com as variáveis cargo, setor, tamanho da empresa, filiação a sindicato e tempo em que a empresa atua em conjunto com a FIEMG. Dessa forma, pode-se concluir que não houve diferença significativa (valor-p>0,05) dos índices entre as categorias das variáveis.

Tabela 11 – Comparação dos índices com as variáveis de caracterização

Variáveis	Confiança		Atuação em Rede		Recursos Internos		Governança		Desempenho		
	Média	Valor-p	Média	Valor-p	Média	Valor-p	Média	Valor-p	Média	Valor-p	
Cargo	Sócio	76,98	73,85		76,29		71,59		68,33		
	Diretor	75,72	0,335 ²	71,62	0,074 ²	75,19	0,376 ²	69,69	0,150 ²	67,08	0,058 ²
	Gerente	79,19		79,19		76,05		72,66		64,62	
	Outros	80,50		79,78		78,97		76,89		75,75	
Setor	Alimentício	80,06		77,09				80,12			
	Comércio	82,82	0,954 ²	83,10	0,246 ²	82,99	0,767 ²	75,52	0,873 ²	77,09	0,196 ²
	Indústria	76,21		70,70		73,43		69,17		60,14	
	Outros	78,28		77,19		76,85		74,06		69,85	
Tamanho da empresa	Micro	79,33		75,26				76,72			
	Pequena	76,40	0,459 ²	73,96	0,353 ²	75,69	0,949 ²	70,23	0,701 ²	68,87	0,647 ²
	Média	77,12		78,25		78,66		74,76		66,47	
	Grande	81,57		80,87		78,05		74,61		72,31	
Filiação a sindicato	Não	77,09		74,57				75,33			
	Sim	78,85	77,27	0,500 ¹	77,48	0,536 ¹	74,06	0,379 ¹	70,66	0,439 ¹	
Tempo que a empresa atua em conjunto com a FIEMG	Até 1 ano	81,93	80,15		77,75		73,80		66,71		
	De 1 a 3 anos	80,07	78,30		82,26		79,02		73,00		
	De 3 a 5 anos	79,98	0,804 ²	77,54	0,715 ²	79,90	0,349 ²	75,61	0,321 ²	73,81	0,433 ²
	Mais de 5 anos	77,96		75,84		75,35		71,14		69,06	

¹Teste de Mann-Whitey; ²Teste de Kruskall-Wallis

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Análise dos resultados

As mudanças ambientais cada vez mais aceleradas, aliadas à necessidade de adaptação e transformação, fizeram com que as empresas tivessem de buscar novas formas de atuação, capazes de gerar ganhos de competitividade (GUIMARÃES, 2010), como redes de negócios, cadeias de suprimentos, *clusters* e aglomerados, todas com o objetivo de se tornarem estratégias funcionais para as novas organizações (ZACCARELLI *et al.* 2007). Acredita-se, portanto, que essa transformação foi responsável por incrementar a importância da Estratégia dentro das firmas (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008).

Nesse ambiente, as entidades de governança supraempresarial (GSE) passaram a ter papel central na operação desses grupos, uma vez que elas são capazes de influenciar comportamentos e orientar estratégias (ZACCARELLI *et al.*, 2008), sendo responsabilidade dessas entidades, ainda, a formulação de diretrizes capazes de manter a unidade do grupo e que, assim, todos os entes podem continuar se beneficiando das vantagens obtidas (GUIMARÃES *et al.*, 2013). No entanto, conforme aponta Jones, Hersterly e Borgatti (1997), apesar da GSE ser reconhecida, os mecanismos que produzem as vantagens competitivas alegadas ainda são vagamente especificadas.

Dessa forma, criou-se o modelo hipotético apresentado na Figura 9, no qual a governança supraempresarial pode ser explicada pelos constructos de atuação em rede, recursos internos e confiança, cenário que se confirmou ao obter um valor de $R^2 = 0,753$ para GSE, o que demonstra que os três constructos apresentados respondem por 75,3% da variação da governança supraempresarial.

Considerando a efetividade da GSE em uma observação mais aprofundada, nota-se a influência significativa (p -valor=0,000) e positiva da confiança ($\beta=0,287$ [0,17; 0,42]) e dos recursos internos ($\beta=0,528$ [0,33; 0,70]) sobre a GSE, confirmando, assim, a hipótese 2 – A confiança entre os entes formadores da rede tem relação positiva com a efetividade da governança supraempresarial – e a hipótese 3 – Os recursos internos da entidade supraempresarial influenciam positivamente a efetividade da governança supraempresarial. Dessa forma, quanto maior e melhores forem a confiança e os recursos internos, mais efetiva será a GSE.

Esse resultado evidencia a importância fundamental exercida pelo papel da governança como instituição responsável pelo monitoramento do comportamento gestor, na qual a confiança torna-se um elemento-chave para redução de conflitos (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011) e, tendo em mente uma perspectiva sistêmica do agrupamento, a GSE tem papel fundamental na coordenação dos recursos do agrupamento como fonte de vantagem competitiva para garantir desempenho superior ao dos concorrentes (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999).

Por outro lado, a hipótese 1 – A atuação em rede influencia a construção de uma governança supraempresarial efetiva não se confirmou, uma vez que esse constructo não apresentou influência significativa na governança supraempresarial. Esse resultado vai de encontro ao que foi apresentado pela literatura que aponta que empresas interessadas em participar de processos de cooperação devem estar dispostas a unir-se a outros parceiros, atuando de forma conjunta para complementarem competências e decisões supraempresariais (GUIMARÃES *et al.*, 2013; DUTRA, 2009).

Zaccarelli *et al.* (2008) e Roth *et al.* (2012) destacam o fato das redes de negócios realizarem complexas interações, fazendo com que um número grande de atividades indispensável para a obtenção de vantagens competitivas seja inviável sem a governança

Ao confrontar as teorias propostas sobre a temática, tem-se que, mesmo diante dos resultados obtidos, governança supraempresarial e atuação em rede são constructos que não devem ser dissociados, uma vez que as características e os objetivos da busca pela atuação em rede podem ser considerados elementos centrais do entendimento de novas formas de governança, como é o caso da GSE (BLANCO; LOWNDES; PRATCHETT, 2011). Assim, apesar da influência não significativa da atuação em rede sobre a GSE, não se pode concluir que o contrário não seja verdadeiro.

Neste estudo, partiu-se do pressuposto de que as novas formas de governança são consideradas elementos indispensáveis para o sucesso das redes em estágios mais avançados (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Além disso, vantagens competitivas obtidas a partir dessa forma de atuação só poderiam ser observadas a partir do momento em que a rede é capaz de gerar para seus associados recursos competitivos de difícil imitação, por meio do acesso a informação, compartilhamento de conhecimento e governança efetiva. (DYER; SINGH, 1998; BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2011).

Em outras palavras, tem-se que uma efetiva governança em um sistema supraempresarial, como as redes de negócios, é fundamental para garantir a obtenção de vantagens competitivas (FITTIPALDI; DONAIRE, 2007).

A hipótese 4 apresentada neste estudo relaciona a GSE ao desempenho das empresas envolvidas, afirmando que uma governança supraempresarial efetiva contribui positivamente para aumentar o desempenho das empresas do agrupamento estudado.

Tendo em consideração os resultados obtidos, essa hipótese foi confirmada, comprovando os pressupostos trazidos pela literatura, na medida em que se constatou uma influência significativa ($p\text{-valor}=0,000$) e positiva ($\beta=0,842$ [0,78; 0,90]). Destaca-se ainda, que o constructo Desempenho obteve um valor de $R^2 = 0,709$, o que demonstra que ele representa 70,9% da variabilidade de Desempenho. Em outras palavras, pode-se afirmar que quanto maior for a efetividade da Governança Supraempresarial, maior será o Desempenho das empresas envolvidas.

Assim, ao considerarmos o desempenho das empresas, pode-se afirmar que os resultados são compatíveis com o que foi trazido na literatura sobre o tema, confirmando a ideia de que o bom desempenho está associado ao atendimento dos interesses dos diferentes grupos que se relacionam com a organização (SANTOS, 2008; CUNHA; CORRÊA, 2013), necessitando de um efetivo sistema de governança para gerir tais laços de relacionamento.

Conforme mencionado, a Figura 10 é uma representação conceitual que se propõe para apresentação dos resultados aplicados no modelo hipotético desenvolvido para este trabalho. Diante da figura, ficam claras as relações significativas e não significativas encontradas, além de contribuir para a visualização da comprovação ou não das hipóteses construídas, em que H2, H3 e H4 se confirmaram positivas e, por outro lado, H1 acabou por não se comprovar verdadeira.

Adicionalmente à análise global da amostra, foi realizado novo ajuste do modelo, com o intuito de verificar comprovações multigrupos, isto é, verificar se empresas de portes distintos, Micro/Pequena de um lado e Média/Grande de outro, possuem percepções diferentes do papel dos antecedentes na efetividade da GSE e sua influência no desempenho.

Para as empresas pesquisadas, o constructo de atuação em rede, assim como na análise global, apresentou influência positiva, mas não significativa sobre a GSE em nenhum dos grupos selecionados. Esse resultado novamente diverge daquilo que era esperado mediante

entendimento prévio do arcabouço teórico apresentado, que aponta a necessidade de algum tipo de governança atuando de forma discreta, para administrar a interação dos membros, de forma a não permitir a ruptura de seus membros fornecendo condições para competição com outras redes (FITTIPALDI; DONAIRE, 2007).

A validação do construto Recursos internos em ambos os grupos de empresas (Micro/Pequena e Média/Grande) também apresentou resultado similar ao que foi percebido na análise global, obtendo influência positiva e significativa sobre a GSE. No entanto, o que diferencia os grupos de empresa é a maior importância conferida aos recursos internos da FIEMG como essencial para uma efetiva GSE dada pelas empresas de médio e grande portes, frente as micro e pequenas. Dessa forma, a relação entre as variáveis representadas pelo valor β foi de 0,733 para as Médias/grandes, frente a $\beta = 0,327$, obtido da análise das micro/pequenas empresas.

A única alteração observada pela análise multigrupo frente à análise global foi a percepção da influência da confiança na GSE. Isso se deve ao fato de que apenas para as empresas de Micro/Pequeno porte a confiança exerce influência positiva e significativa sobre a GSE. Por outro lado, apesar das empresas de Médio/Grande porte confiarem na entidade, elas acreditam mais na capacidade de contribuição da FIEMG pelos recursos que ela pode oferecer, alterando, assim, o desenho do modelo estrutural hipotético desse agrupamento, conforme apresentado na Figura 12.

Esse resultado, por sua vez, não alterou a influência da GSE na confiança, uma vez que, seguindo a tendência observada no modelo geral, em ambos os grupos aqui analisados (Micro/Pequena e Média/Grande), a GSE apresenta influência positiva e significativa no desempenho das empresas envolvidas, comprovando a efetividade da GSE exercida pela FIEMG na medida em que sua atuação como orientadora de caráter estratégico, por meio de uma atuação informal e discreta (ZACCARELLI *et al.*, 2008; JONES; HERSTERLY; BORGATTI, 1997) é, de fato, percebida pelos entrevistados independentemente do porte da empresa avaliada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário de transformação ambiental acelerada e a conseqüente necessidade das organizações em se adaptarem para permanecerem competitivas faz com que as empresas busquem, cada vez mais, novas formas de atuação, destacando o papel da GSE.

Aliado às poucas teorias que trabalhavam a temática, surgiu a indagação sobre os antecedentes da efetividade da governança supraempresarial e sua influência no desempenho das empresas envolvidas que culminou em uma pesquisa quantitativa realizada com empresas representadas por uma Federação de Minas Gerais.

O principal objetivo desta pesquisa foi, portanto, “Avaliar os antecedentes da efetividade da governança supraempresarial de uma Federação do Estado de Minas Gerais e sua influência no desempenho do grupo de empresas envolvidas”. Para tal, criou-se um modelo hipotético em que foram definidos os constructos Atuação em rede, Confiança e Recursos internos como antecedentes da GSE, que, por sua vez, impactaria no desempenho das empresas.

Assim, para a investigação realizada neste estudo, de acordo com o arcabouço teórico apresentado, foram elaboradas hipóteses a serem testadas com o apoio de técnicas e ferramentas estatísticas.

O primeiro objetivo específico traçado para este estudo de “verificar a influência dos antecedentes na GSE” foi alcançado, sendo que os três constructos trabalhados como antecedentes conseguiram explicar 75,3% da variabilidade de Governança Supraempresarial.

Ressalta-se que o tratamento estatístico comprovou uma influência significativa (p -valor=0,000) e positiva da confiança ($\beta=0,287$ [0,17; 0,42]) e dos recursos internos ($\beta=0,528$ [0,33; 0,70]) sobre a GSE, confirmando, assim, as hipóteses 2 e 3. Dessa forma, quanto maior e melhores forem a confiança e os recursos internos, mais efetiva será a GSE. A hipótese 3, por outro lado, não se confirmou, uma vez que a atuação em rede não apresentou influência significativa na governança supraempresarial.

Para análise do segundo objetivo específico proposto neste trabalho – verificar o impacto da governança supraempresarial no desempenho das empresas envolvidas –, partiu-se do pressuposto de que as novas formas de governança, como a GSE, podem ser consideradas

elementos importantes para a obtenção de vantagens competitivas no agrupamento. Assim, esse objetivo se cumpriu na medida em que se comprovou a existência de influência significativa (p -valor=0,000) e positiva ($\beta=0,842$ [0,78; 0,90]) da Governança Supraempresarial sobre o Desempenho, ou seja, quanto maior a Governança Supraempresarial, maior é o Desempenho, confirmando a hipótese 4 levantada neste estudo. Destaca-se, ainda, que o indicador acima conseguiu explicar 70,9% da variabilidade de Desempenho.

Posteriormente à análise global da amostra como um todo, ajustou-se novamente o modelo, de forma a realizar comparações multigrupo para cada tamanho de empresa (Micro/Pequena e Média/Grande). Nesse novo ajuste, foi possível identificar que, assim como no modelo geral, a atuação em rede não apresenta influência significativa sobre a GSE em nenhum grupo.

A análise dos recursos internos, por sua vez, assim como no modelo geral, apresentou influência significativa sobre a Governança Supraempresarial em ambos os grupos, ou seja, tem-se, neste item, o principal elemento de explicação para a efetividade da GSE para todas as empresas pesquisadas. Desta mesma forma e seguindo a tendência observada no modelo geral, em ambos os grupos aqui analisados (Micro/Pequena e Média/Grande), a GSE tem influência positiva e significativa no desempenho das empresas envolvidas. Esses resultados podem ser considerados a comprovação de sucesso na atuação da FIEMG, uma vez que os recursos por ela oferecidos às empresas associadas têm sido reconhecidos e, o mais importante, têm gerado resultado às empresas, cumprindo sua missão de ser essencial à indústria.

Por outro lado, a divergência entre os grupos se deu em relação à influência da confiança na GSE, que apresentou resultado significativo apenas para as empresas de tamanho Micro/Pequena, demonstrando que as empresas de Médio/Grande porte, apesar de confiarem na entidade, acreditam mais na capacidade de contribuição da FIEMG pelos recursos que ela pode oferecer.

Portanto, na medida em que os objetivos específicos foram sendo construídos, e as hipóteses levantadas foram sendo confirmadas ou não, tem-se a certeza que o objetivo geral foi atingido, culminando em um modelo ajustado com um GoF de 72,87%, em que os intervalos de confiança via *bootstrap* estão de acordo com os resultados encontrados pelo valor- p , indicando uma maior validade aos resultados apresentados, respondendo, portanto, ao problema de pesquisa.

Assim, ao encarar o desafio de contribuir para a teoria de governança supraempresarial, seus antecedentes e sua influência no desempenho das empresas envolvidas, tenta-se lançar luz sobre a temática e instigar novos pesquisadores a continuar o longo e árduo processo de pesquisa.

5.1 Limitações da pesquisa

Assim como toda pesquisa que tenta analisar determinado objeto, este estudo também se deparou com limitações impostas por motivos diversos e serão apontados para que haja correta compreensão e possível relativização dos resultados encontrados.

A primeira limitação apontada para este estudo é que, por se tratar de um tema ainda recente e que apresenta poucas proposições conceituais e empíricas de relações causais para os antecedentes da governança supraempresarial, tanto o modelo como os constructos e o questionário foram desenvolvidos e definidos arbitrariamente pelo pesquisador, podendo haver outros fatores que influenciam a GSE e que não foram aqui trabalhados. Ressalta-se, no entanto que, apesar de ser um modelo proposto e que ainda carece de outras validações, ele obteve um GoF de 72,87%, o que comprova sua validade.

A segunda limitação apresentada neste estudo está relacionada à amostra da pesquisa. Diante da proposta de utilização de métodos não probabilísticos e por conveniência, os respondentes se tornam limitados. Dessa forma, sabe-se que houve dificuldade em atingir um número maior de respondentes, bem como a limitação geográfica, que dificultou o levantamento de informações em outras regiões do estado que podem apresentar visões distintas do papel da governança supraempresarial exercido pela Federação.

Por fim, destaca-se a limitação da pesquisa no que se refere à generalização do resultado. Como o estudo foi realizado em apenas uma entidade supraempresarial que apresenta em seu estatuto uma limitação geográfica, os resultados não podem ser generalizados.

Contudo, apesar das limitações encontradas, considera-se que os resultados obtidos seriam similares, caso elas fossem dirimidas. Dessa forma, defende-se que as limitações apontadas não invalidam os resultados obtidos e as possíveis contribuições extraídas da pesquisa.

5.2 Contribuições da pesquisa

Acredita-se que, teoricamente, esta pesquisa contribuiu para o aumento do arcabouço teórico sobre a governança supraempresarial, trazendo à tona novas relações e comprovações empíricas ainda pouco exploradas. Além disso, acredita-se que os resultados obtidos nesta pesquisa possibilitaram a identificação de fatores que devem ser considerados por organizações interessadas em participar ou criar entidades supraempresariais, contribuindo para uma efetiva governança desses agrupamentos e, conseqüentemente, melhoria em seus desempenhos.

Assim, é possível crer que a entrega de um instrumento de pesquisa validado que serve de ferramenta para medir a efetividade da GSE e seu impacto no desempenho das empresas envolvidas é outra importante contribuição deste estudo. O instrumento construído pode, ainda, contribuir como fonte de consulta e avaliação, de maneira que a aplicação do modelo aqui proposto sirva para que outras entidades supraempresariais possam aplicá-lo e verificar se o modelo de gestão utilizado está sendo efetivo ou se existe necessidade de melhorias.

5.3 Recomendações para trabalhos futuros

Cabe ressaltar que muitos estudos ainda podem e devem ser feitos para consolidar e clarificar mais a temática da GSE. Considerando apenas os dados já coletados para esta dissertação, cabe a realização de novas análises multigrupos. Utilizando-se de métodos quantitativos, pode-se verificar, por exemplo, se o tempo de atuação na entidade supraempresarial ou o cargo do respondente influencia a avaliação do modelo de mensuração ou ainda se setores diferentes obtêm desempenho distinto.

Além disso, destaca-se que, como o modelo hipotético foi construído e trabalhado apenas em uma entidade e em determinado espaço de tempo, sugere-se a utilização da mesma ferramenta em novas pesquisas que trabalhem outros veículos, unidades temporais e localidades, a fim de verificar se a realidade encontrada se repete em outras formas. Recomenda-se, por fim, um estudo para inserção e validação da existência de outros antecedentes além daqueles aqui trabalhados que possam influenciar a execução de uma boa GSE.

REFERÊNCIAS

- AMATO, S.; ESPOSITO VINZI, V.; TENENHAUS, M. **A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling**. Oral Communication to PLS Club. v. 24. France: HEC School of Management, March, 2004. p. 1-4.
- ANSELL, Chris; SONDORP, Egbert; STEVENS, Robert Hartley. The Promise and Challenge of Global Network Governance: The Global Outbreak Alert and Response Network. **Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations**, v. 18, n. 3, p. 317-337, 2012.
- ASTLEY, W. Graham. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of management review**, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.
- AZEVEDO, Jamana. Pressupostos norteadores da escola da resource-based view of the firm (RBV). **Interfaces de Saberes**, v. 7, n. 1, 2007.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. Visão Relacional no Campo da Estratégia: Evidências Empíricas a partir das Ações Coletivas de Redes interorganizacionais. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. Porto Alegre, 2011.
- BARCLAY, Donald; HIGGINS, Christopher; THOMPSON, Ronald. The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. **Technology studies**, v. 2, n. 2, p. 285-309, 1995.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of management review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARNEY, Jay B. The resource-based theory of the firm. **Organization science**, v. 7, n. 5, p. 469-469, 1996.
- BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR., David. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
- BERNSTEIN, Ira H.; NUNNALLY, J. C. Psychometric theory. New York: McGraw-Hill, 1994. 752 p.
- BIANCHI, Márcia; SILVA, Carolina Vianna da; GELATTI, Rosemary; ROCHA, João Marcos Leão da. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do Enanpad entre 1999 e 2008. **ConTexto**, v. 9, n. 15, 2009.
- BLANCO, Ismael; LOWNDES, Vivien; PRATCHETT, Lawrence. Policy networks and governance networks: Towards greater conceptual clarity. **Political studies review**, v. 9, n. 3, p. 297-308, 2011.

BOAVENTURA, João Mauricio Gama; SIQUEIRA, João Paulo Lara. A estratégia e as redes de negócio. In: X SEMEAD, **Anais...** São Paulo, FEA, USP, 2008. Disponível em: <http://www.infoteca.inf.br/contecsi/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/PDFs/118.pdf>. Acesso em: 01 maio 2014.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 200-218, 2011.

BUOSI, Thiago. Sistemas de Medição de Desempenho: uma análise e proposição de um roteiro para sistematização do processo de definição de requisitos. In: SEMEAD, **Anais...** São Paulo, 2003.

CAMERON, Kim S. Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (23: 1999: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CARNEIRO, Jorge; SILVA, Jorge F.; ROCHA, Ângela; DIB, Luis Antonio R. Building a better measure of business performance. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 114-135, 2007.

CARNEIRO, Jorge; SILVA, Jorge F.; ROCHA, Ângela; HEMAIS, Carlos A. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. **Estudos em negócios IV**, p. 145-175, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. Volume 1. 8. ed. revista e ampliada. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J. **Organization**: contemporary principles and practice. Birmingham: Blackwell Publishing, 2005.

CHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen B. **Cooperative strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. Gerenciando Relacionamentos Colaborativos com Fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4. 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de Desempenho Organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 5, p. 485-499, set./out. 2013.

DIAS, Cleidson Nogueira. Redes de cooperação social como estratégia para a implementação de políticas públicas: O Caso da PNDR. 3Es. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. Porto Alegre, Maio 2011.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, v. 12, n. 14, p. 450-467, July-August, 2001.

DUTRA, I. **Redes Empresariais de negócios orientadas por estratégia definida pela governança supra-empresas**: estudo e metodologia de avaliação dos atributos componentes e respectivas influências sobre o poder da competitividade. 2009. 278 f. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo.

DUTRA, I.; ZACCARELLI, S.; SANTOS, S. As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo: Racionalidade, lógica ou estratégica?. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 1, p. 11-27, Jan/Mar 2008.

DYER, J.; SINGH, H. The relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBERS, Mark; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 3-21, winter 1997.

EFRON, Bradley; TIBSHIRANI, Robert J. **An introduction to the bootstrap**. v. 436. New York: Chapman & Hall, 1993.

ESPOSITO VINZI, V.; CHIN, W.; HENSELER, J.; WANG, H. **Handbook of Partial Least Squares**. Berlin: Springer, 2010.

FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, June 1983.

FARIAS, S.; SANTOS, R. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 107-132, set/dez 2000.

FITTIPALDI, M. A.; DONAIRE, D. Governança em redes de negócios: um estudo sob o enfoque da performance competitiva. In: SEMEAD, **Anais...**, São Paulo, 2007.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, p. 39-50, 1981.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002.

GAMEIRO, Paulo Alexandre Dias. **As organizações em rede**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2008. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILBERT, Dirk Ulrich; BEHNAM, Michael. Trust and the United Nations Global Compact A Network Theory Perspective. **Business & Society**, v. 52, n. 1, p. 135-169, 2013.

GOSLING, M. Relacionamento em bancos comerciais: a adaptação de escala. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 2, n. 1, p. 86-103, jan/jun. 2003.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 2, n. 2, p. 83-95, ago/dez. 2003.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, Ranjay. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic management journal**, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, special issue: mar p. 203-215, 2000.

GUIMARÃES, A. T. **Empresas instaladas em Entidades Supra-Empresas com orientação estratégica dual**. Anápolis: Universidade Estadual de Goiás, 2010.

GUIMARÃES, A. T.; ALMEIDA, F. A. S.; SANTOS, S. A.; ZACCARELLI, S. B. Conceituando Entidades de Gestão Supra-Empresariais: Clusters e Redes de Negócios. In: SEMEAD, **Anais...**, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/342.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

GUIMARÃES, A. T.; SANTOS, S. A.; ZACCARELLI, S. B.; KUNIYOSHI, M. S. Empresas instaladas em Clusters com Orientações Estratégicas Duais influenciadas pelas Governanças Supra-empresariais de Clusters e de Redes de Negócios: Um Estudo do Setor de Vitivinicultura no Brasil e Portugal. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, Rio de Janeiro, 2013.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing (AIM)**, v. 20, p. 277-320, 2009.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas; CHICKEN, Eric. The Two Sample Location Problem. **Nonparametric Statistical Methods**, Third Edition, p. 115-150, 1999.

HORN, John L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, v. 30, n. 2, p. 179-185, 1965.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3. ed. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

JARRILLO, J. C. Comments on transaction cost and networks. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 497-499, 1990. Disponível em: <http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fsmj.4250110608?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER>. Acesso em: 22 fev. 2015.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KAPLAN, R. S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, v. 58, n. 4, p. 686-705, oct. 1983. In: MARTINS, Roberto Antonio. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 248f. Tese (Doutorado em Engenharia), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

KAPLAN, R. S. Yesterday's accounting undermines production. *Harvard Business Review*, v. 62, n. 4, p. 95-101, jul./aug. 1984. In: MARTINS, Roberto Antonio. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 248f. Tese (Doutorado em Engenharia), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

KLIJN, Erik-Hans; EDELENBOS, Jurian; STEIJN, Bram. Trust in governance networks; its impacts on outcomes, **Administration & Society**, v. 42, n. 2, p. 193-221, abr. 2010.

RHODES, R. A. W. Governance and public administration. In: PIERRE, J. (ed.) *Debatittg Governance: Authority, Steering and Democracy*, p. 54-90. Oxford: Oxford University Press, 2000. In: LARANJA, Manuel. *Network governance of innovation policies: The Technological Plan in Portugal*. **Science and Public policy**, 39, p. 655-668, Lisboa, 2012.

MACIEL, Cristiano Oliveira; REINERT, Maurício; CAMARGO, Camila. Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 182-208, aug. 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTINS, Henrique Cordeiro. **Governança corporativa em cenário de mudanças: evidências empíricas das alterações dos atributos, papéis e responsabilidades do conselho de administração das empresas brasileiras**. 2004. 256f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MARTINS, H. C.; HILDEBRAND, D. F. N.; ZIVIANI, F. Governança Corporativa: um estudo da produção científica da ANPAD no período de 2000 a 2007. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro. Resumo dos Trabalhos do 31º Encontro da ANPAD, 2008.

MARTINS, Roberto Antonio. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 248f. Tese (Doutorado em Engenharia), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCEVILY, B.; PERRONE, V.; ZAHEER, A. Trust as an organizing principle. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 91-103, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. Network Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, Spring, 1986.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

MONECKE, A.; LEISCH, F. semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. **Journal of Statistical Software**, 2012.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July, 1994.

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. New York, 1994.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1980.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, p.73-93, Mar./Apr. 1990.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

QUEIROZ, Leonardo Gomes de. **Efetividade de Sistemas de Mensuração de Desempenho Organizacional: Proposição e Testes de Critérios de Avaliação**. 2006. Dissertação. Disponível em: <<http://www.up.edu.br/mestrado-e-doutorado/administracao/dissertacoes-eteses>>. Acesso em: 01 maio 2014.

RAICHE, G.; ROIPPEL, M.; BLAIS, J. G. Non graphical solutions for the Cattell's scree test. In: INTERNATIONAL ANNUAL MEETING OF THE PSYCHOMETRIC SOCIETY. Paper... Montreal, 2006.

RICCI, Gysele Lima. **Desempenho e controle em pequenas e médias empresas**. Estudo do setor hoteleiro da região central do estado de São Paulo. 2010. 223f. Tese (Doutorado. em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de São Carlos da USP, São Carlos.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, Issue 1, jan. 1994.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

ROSSETTI; ANDRADE. **Objetivo, Concepções e Valores da Governança Corporativa**. Disponível em: <http://governancacorporativa.com/?page_id=110>. Acesso em: 01 maio 2014.

ROTH, Ana Lúcia; WEGNER, Douglas; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; PADULA, Antônio Domingos. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo-RAUSP**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2006.

SANTOS, Juliana Bonomi. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial**. 2008. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo

SCHMIDT, Jens; KEIL, Thomas. What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 2, p. 206-228, 2013.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento Estratégico Organizacional: origens, evolução e principais influências. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Bento Gonçalves, 2013.

SIMMME – Sindicato da Indústria. Disponível em: <<http://www.simmmei.com.br/simmmei/noticias-grhi/1139/contribuicao-sindical;jsessionid=1gnflsxtgx99j>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

SOUZA, Queila Regina. **Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do Coep Paraná 2000-2003**. 2004. 166 f. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba. Disponível em: <www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=213>. Acesso em: 13 nov. 2014.

TELLES, Renato. **Clusters e Redes de negócios**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. 216p.

TENENHAUS, M.; VINZI, V.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS path modeling. **Computational statistics & data analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative science quarterly**, p. 35-67, 1997.

VALMORBIDA, Sandra; BORTOLUZZI, Sandro; ENSSLIN, Sandra. Panorama das pesquisas e ferramentas de avaliação de desempenho organizacional: investigação em periódicos nacionais. In: XIV SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI). **Anais...** São Paulo, 2011.

VAZQUEZ, A. C.; OLTRAMARI, A. P.; TONON, L.; GARAY, A. B. S. Desempenho e Carreira: Um panorama da produção acadêmica no período de 2000 a 2008 na Administração Brasileira. In: XXXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, jun 1991.

ZACCARELLI, S. B.; GUIMARÃES, A. T.; ALMEIDA, M. I.; ALMEIDA, F. A. S. Conceituando Clusters de Negócios como Entidade Supra-empresas. In: SEMEAD. **Anais...** São Paulo, 2007.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZAHEER, Akbar; MCEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, Mar./Abr. 1998.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado(a) senhor(a),

Este questionário tem por objetivo avaliar os antecedentes da efetividade da governança supraempresarial exercida pela Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG) e sua influência no desempenho das empresas envolvidas.

Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Sua participação terá um inestimável valor para nós e desde já agradecemos.

Qual sua posição/cargo na organização em que você atua?			
<input type="checkbox"/> Sócio	<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Outro. Qual ?:
Qual setor de atuação melhor classifica a organização em que você atua?			
Qual tamanho da empresa que atua?			
<input type="checkbox"/> Micro	<input type="checkbox"/> Pequena	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Grande
Sua empresa é filiada a algum sindicato?			
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim. Qual?		
Há quanto tempo sua empresa atua em conjunto com a FIEMG?			
<input type="checkbox"/> Até 1 ano	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos

Marque apenas uma resposta por questão, assinalando com um , sendo “1” para **DISCORDO PLENAMENTE** e “7” para **CONCORDO PLENAMENTE**.

	Discordo Plenamente				Concordo Plenamente		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Confiar na FIEMG é importante para as atividades da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Acredito que a FIEMG possa ajudar a minha empresa em imprevistos circunstanciais.	1	2	3	4	5	6	7
3. A FIEMG é uma instituição que faz o correto para ajudar a minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. O relacionamento com a FIEMG encoraja abertura, trocas de ideias e informações para a minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Estar ligado à FIEMG diminui minha percepção de vulnerabilidade no setor em que atuo.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo				Concordo		
	Plenamente				Plenamente		
6. Uma relação próxima à FIEMG é importante para minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7. A FIEMG contribui para a promoção da integração entre as empresas que representa.	1	2	3	4	5	6	7
8. A cooperação entre as empresas via FIEMG permite o desenvolvimento dos recursos da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
9. A estrutura relacional entre as empresas e a FIEMG pode ser considerada um recurso de difícil imitação que aumenta a competitividade da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. A FIEMG proporciona ambientes adequados para aumento das interações entre as empresas.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo				Concordo		
	Plenamente				Plenamente		
11. O corpo técnico da FIEMG é capacitado e auxilia a agregação de conhecimento à minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os processos internos da FIEMG auxiliam a minha empresa a desenvolver e acessar recursos externos.	1	2	3	4	5	6	7
13. A FIEMG colabora para me manter atualizado em relação ao mercado.	1	2	3	4	5	6	7
14. Os recursos tecnológicos e de conhecimentos oferecidos pela FIEMG contribuem para a melhoria da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
15. A estrutura física da FIEMG oferece benefícios a seus associados.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo				Concordo		
	Plenamente				Plenamente		
16. A liderança exercida pela FIEMG contribui de alguma forma na gestão da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os dirigentes da FIEMG são influentes no mercado e contribuem para a competitividade dos setores.	1	2	3	4	5	6	7
18. A FIEMG atua de forma imparcial, representando o interesse de todas as empresas industriais que representa.	1	2	3	4	5	6	7
19. A FIEMG é capaz de orientar e influenciar comportamentos das empresas por ela representadas.	1	2	3	4	5	6	7
20. Os processos de gestão da FIEMG são claros e produtivos.	1	2	3	4	5	6	7
21. A FIEMG possui mecanismos efetivos para fiscalização dos setores.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os gestores da FIEMG transferem conhecimentos para minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo				Concordo		
	Plenamente				Plenamente		
23. Obtenho lucros maiores por meio da relação com a FIEMG.	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu me torno mais competitivo com o apoio da FIEMG.	1	2	3	4	5	6	7
25. O desempenho e os resultados dos projetos desenvolvidos na minha empresa são perceptíveis com o apoio da FIEMG.	1	2	3	4	5	6	7
26. O alinhamento com as orientações da FIEMG favorece o alcance dos objetivos gerais dos meus negócios.	1	2	3	4	5	6	7
27. Estar ligado à FIEMG traz boa reputação à minha empresa na comunidade de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
28. Com o apoio da FIEMG, nossa empresa está em processo de crescimento em mercados e produtos.	1	2	3	4	5	6	7

Agradecemos sua colaboração!